# 1,115 MILLIARD DE DOLLARS.

RAPPORT ANNUEL 2004-2005

# RAPPORT ANNUEL

En vertu de la *Loi sur les alcools*, la LCBO doit présenter un rapport annuel au ministre et au trésorier de l'Ontario. Le ministre communique ensuite le rapport au Conseil des ministres et le dépose devant l'Assemblée législative. Le rapport annuel de la LCBO constitue d'abord et avant tout un résumé officiel de son rendement financier pendant l'exercice écoulé en plus de brosser un tableau du marché de l'alcool en Ontario.


Message du ministre ..... 1

Message du président-directeur général ..... 2

Message du président et chef des opérations ..... 4

Structure organisationnelle ..... 5

Au-delà des chiffres 2004-2005 ..... 6

(Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation)

Le point sur notre plan stratégique ..... 16

Tendances :

- Vins ..... 20
- Spiritueux ..... 22
- Bières et marchés spéciaux ..... 24
- VINTAGES ..... 26

Aperçu financier ..... 28

Rapport du vérificateur ..... 38

Conseil d'administration ..... 42

Responsabilité quant à l'information financière .. 44

L'équipe de direction ..... 45


## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION


Andrew S. Brandt, *président-directeur général*

Philip Olsson, *vice-président du conseil; membre du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Jean Simpson, *membre; présidente du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Linda Bramble, *membre; membre du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Bev Hammond, *membre*

Gayle Christie, *membre; présidente du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion (mandat terminé en juin 2004)*

Perry Miele, *membre (mandat terminé en avril 2005)*

Bob Peter, *Président et chef des opérations*


## LETTRE DE TRANSMISSION

L'honorable David Caplan
*Ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique*

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Régie des alcools de l'Ontario pour l'exercice 2004-2005.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

*Le président-directeur général,*

Andrew S. Brandt

## MENTIONS


La LCBO remercie les membres du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion du conseil d'administration de la LCBO de leur collaboration à la préparation du présent rapport. Le rapport est aussi disponible en ligne, *www.lcbo.com*, sous la rubrique « À propos de la LCBO ».

Réalisation : Communications de l'entreprise de la LCBO
États financiers : Planification financière et développement de la LCBO

Adaptation française : Services en français de la LCBO.
This report is also published in English as LCBO Annual Report 2004-2005.

106-02076/

# LCBO

Découvrez le monde

**Andrew S. Brandt**
Président-directeur général

Octobre 2005

Mesdames et Messieurs les partenaires de la LCBO,

Notre rapport annuel pour l'exercice 2004-2005 décrit la façon dont la LCBO a réussi à verser 1,115 milliard de dollars au gouvernement de l'Ontario – à l'exclusion des taxes perçues. Ce dividende, qui est supérieur de 75 millions de dollars au dividende versé lors de l'exercice précédent, constitue notre dixième dividende record consécutif et le second dépassant le milliard.

Au cours de ces dix années records consécutives, la LCBO a versé un total de 8,6 milliards de dollars qui ont servi à financer des programmes et services prioritaires de l'État tels ceux de la santé et de l'éducation.

Nous avons pu arriver à ces résultats en incorporant des objectifs audacieux dans notre planification stratégique, en évaluant constamment nos progrès par rapport à nos objectifs et en nous efforçant non seulement d'atteindre ceux-ci mais de les surpasser. Notre succès tient en bonne partie à une main-d'œuvre qui ne craint pas le changement, à une direction expérimentée, à un conseil d'administration dévoué et à un gouvernement qui a toujours appuyé nos initiatives. Nos fournisseurs et leurs agents ont aussi joué un rôle important en nous aidant à offrir à nos clients le bon produit, au bon endroit et à bon prix.

Le rapport annuel de 2004-2005 vous aidera à évaluer le rendement de la LCBO dans le contexte du marché des boissons alcooliques d'aujourd'hui et il vous montrera le chemin que la LCBO a parcouru pour devenir un détaillant de premier plan au Canada. Le rapport met aussi en lumière les initiatives mises de l'avant pour favoriser une consommation responsable de l'alcool et prévenir l'ivresse au volant, pour aider la croissance des ventes de vins et de bières artisanales de l'Ontario, ainsi que pour améliorer davantage les services offerts aux clients et la collaboration avec les fournisseurs de même que les connaissances des employés et leur dévouement envers la clientèle.

Fort de l'appui du gouvernement, des membres de notre conseil d'administration, de nos employés et de nos fournisseurs, nous comptons verser un 11e dividende record de 1,170 milliard de dollars pour l'exercice 2005-2006, tout en continuant d'améliorer le service à la clientèle, d'accroître nos résultats financiers et le taux de rendement de nos investissements, d'augmenter le niveau d'efficience de nos opérations et d'élargir nos initiatives dans les domaines de la préservation de l'environnement et de la responsabilité sociale.

Le président-directeur général,

Andrew S. Brandt

55, boul. Lake Shore Est, Toronto (Ontario) M5E 1A4 Tél 416.864.2453 Téléc 416.864.2476 www.lcbo.com

# MESSAGE DU MINISTRE

En ma qualité de ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique et de ministre responsable de la LCBO, je suis heureux de vous présenter le rapport annuel de la LCBO pour l'exercice financier 2004-2005.

Sous la gouverne de mon collègue du Conseil des ministres, l'honorable Joseph Cordiano, qui avait auparavant la responsabilité de la LCBO, cette agence gouvernementale s'est employée tout au long de cet exercice à satisfaire aux attentes du gouvernement, des consommateurs, des contribuables et d'autres parties intéressées.

Comme vous pourrez le lire dans les pages qui suivent, la LCBO a surpassé ses prévisions en versant un dividende de 1,115 milliard de dollars, taxes non comprises, lequel contribuera à financer les soins de santé et le système d'éducation ainsi que d'autres priorités, services et programmes du gouvernement.

La LCBO a également continué de montrer l'exemple en faisant la promotion de la responsabilité sociale, amélioré son service à la clientèle et diversifié la gamme de ses produits, soutenu les efforts des industries vinicole et brassicole de l'Ontario pour accroître leur part de marché, et lancé de nouveaux programmes visant à réduire les déchets et à préserver l'environnement de l'Ontario.

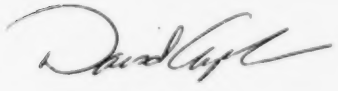
Au cours de l'exercice financier 2004-2005, dans le cadre de son initiative de gestion stratégique des biens, le gouvernement a procédé à l'examen d'un certain nombre de biens publics, dont la LCBO, pour s'assurer que la population est bien servie et que les contribuables tirent le maximum d'avantages de ces biens.

Le gouvernement a conclu que c'est sous régie publique que la LCBO est susceptible de produire le meilleur rendement. Ceci dit, le gouvernement s'attend à ce que la LCBO continue de s'améliorer :

- en rendant ses opérations encore plus efficaces et plus rentables;
- en contribuant au succès des producteurs ontariens de boissons alcooliques;
- en gérant ses activités conformément aux normes les plus strictes de transparence et de responsabilité;
- en aidant à préserver l'environnement de l'Ontario en réduisant ses déchets d'emballage, en augmentant le taux de réacheminement des déchets, en améliorant tous les aspects de sa gestion environnementale, en réduisant sa consommation d'énergie et en encourageant la réutilisation et la conservation;
- en continuant, en son nom propre et en partenariat avec d'autres, à promouvoir la consommation responsable d'alcool et à décourager les activités dangereuses comme la conduite avec facultés affaiblies, tout en exerçant un contrôle vigilant pour empêcher la vente d'alcool aux mineurs et aux adultes en état d'ébriété;
- en accroissant les revenus qu'elle verse au gouvernement.

En ma qualité de ministre responsable, je collaborerai étroitement avec le conseil d'administration, les employés et les partenaires commerciaux de la LCBO pour faire en sorte que la LCBO continue de mettre l'accent sur les améliorations qui permettent de répondre aux attentes de sa clientèle et des contribuables de la province.

*Le ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique*
*et ministre responsable de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO),*



L'honorable David Caplan

# MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Pour la onzième année consécutive, en 2004-2005, la LCBO a accru le dividende qu'elle verse au gouvernement. Il s'agit également de notre dixième dividende record consécutif, soit 1,115 milliard de dollars, et de la deuxième fois que ce dividende dépasse le milliard de dollars, taxes exclues.

Grâce aux efforts soutenus de ses employés, de son équipe de gestion et de son conseil d'administration, ainsi qu'à l'appui de ses fournisseurs et du gouvernement, la LCBO s'est complètement réinventée au cours de ces 10 années record. Tous les aspects de l'expérience offerte par ses succursales, du service à la sélection en passant par la responsabilité sociale, se sont considérablement améliorés durant la dernière décennie.

Guidée par une rigoureuse planification stratégique à long terme et à l'aide de méthodes mises au point par le secteur privé, comme l'analyse comparative, la LCBO s'est efforcée non seulement d'égaler les autres détaillants canadiens, mais bien de s'imposer comme un chef de file du commerce de détail.

Dans quelle mesure sommes-nous près d'atteindre ce but ?

Il y a 10 ans, soit en 1995-1996, nos ventes nettes se chiffraient à 1,9 milliard de dollars, nos charges d'exploitation équivalaient à 16,9 pour 100 des ventes nettes, et notre dividende était de 680 millions de dollars, ce qui, à l'époque, établissait un nouveau record.

Les ventes nettes de l'exercice 2004-2005 se chiffrent à 3,5 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 83 pour 100 pour les 10 dernières années. Au cours de la même période, les charges d'exploitation ont chuté à 16,4 pour 100 des ventes nettes. Le dividende de 1,115 milliard représente une hausse de 64 pour 100 par rapport à l'exercice 1995-1996. Les dividendes que nous avons versés au gouvernement au cours de la dernière décennie s'élèvent à 8,62 milliards de dollars.

Nous avons investi dans notre réseau de succursales afin d'agrandir et de rénover les succursales existantes et de les rendre conformes à nos normes actuelles . Nous nous sommes fondés sur des études de clientèle et des analyses de marché détaillées pour construire de nouvelles succursales en fonction des besoins des collectivités urbaines et rurales. L'analyse de rentabilisation de chaque projet de construction d'une nouvelle succursale fait l'objet d'un examen rigoureux et doit prévoir un rendement annuel d'au moins 12 pour 100. Selon une enquête récemment menée dans 40 succursales de la LCBO ouvertes ou déménagées au cours des cinq dernières années, cette exigence a toujours été satisfaite, sinon surpassée.

Nos recherches révèlent également que l'amélioration des succursales accroît la satisfaction des consommateurs – et des employés – en plus d'augmenter les ventes et l'efficacité.

À l'intérieur des succursales mêmes, on constate des changements tout aussi marqués. Toutes les succursales de la province offrent des promotions mensuelles pour faire connaître des produits de différentes régions ou appartenant à différentes catégories. Certaines succursales offrent aussi des dégustations et d'autres activités pour inviter les consommateurs à découvrir le monde merveilleux des boissons alcooliques, dans l'esprit de notre nouvelle vision de marque.

Nous avons étoffé nos programmes de formation en connaissance des produits pour aider nos employés à mieux informer les consommateurs sur les produits que nous offrons et sur leur intégration dans un mode de vie sain. Tous les employés de la LCBO sont tenus de suivre un cours pour se familiariser avec nos produits et services, notamment le service responsable, et bon nombre d'entre eux poursuivent cette formation en vue de devenir des conseillers en produits ou des spécialistes des vins de l'Ontario, des bières ou des spiritueux.

Nous avons considérablement amélioré le système qui permet d'acheminer les produits à partir des installations de nos fournisseurs jusqu'à nos succursales. De concert avec les fournisseurs, nous avons mis au point un nouveau système de prévisions et de réapprovisionnement, réduit les excédents de stock, offert aux employés une formation sur les nouvelles méthodes de manutention des produits et investi dans un nouveau système de points de vente et dans de nouvelles technologies, notamment pour les commandes par Internet.

Nous avons également travaillé avec l'industrie vinicole de l'Ontario et le gouvernement ontarien à l'élaboration d'une stratégie visant à accroître la part de marché des produits locaux.

Nous avons aidé les municipalités à payer les frais de recyclage des bouteilles et des autres contenants de boissons alcooliques: depuis 1998, nous avons versé 30 millions de dollars à cette fin. Parallèlement, nous avons recueilli la somme estimative de un million de dollars par année pour Centraide et d'autres organismes caritatifs. Nous entretenons depuis plusieurs années un partenariat avec MADD Canada (Les mères contre l'alcool au volant) en vue de mener des campagnes de publicité de grande envergure contre la conduite avec facultés affaiblies et de concevoir des sites Web et d'autres outils pour aider les parents à parler de la consommation responsable de l'alcool avec leurs enfants.

Nous avons incontestablement évolué de façon spectaculaire depuis 10 ans, et continuerons de nous adapter et de nous améliorer.

Au moment de la rédaction du présent rapport (août 2005), la LCBO venait de subir deux contrôles annoncés dans le budget provincial de 2004. Premièrement, un comité d'experts mandaté par le gouvernement a effectué un examen du système de vente d'alcool afin de passer en revue le marché ontarien des boissons alcooliques, y compris la LCBO, les magasins The Beer Store et les détaillants de vins ontariens. Deuxièmement, le gouvernement a chargé la société de conseillers en gestion Deloitte & Touche d'examiner les opérations de la LCBO.

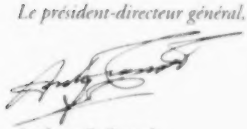
Le 18 juillet dernier, le comité d'experts chargé d'examiner le système de vente d'alcool de l'Ontario a recommandé que le gouvernement renonce à ses intérêts dans le marché des boissons alcooliques et se retire de la vente en gros et au détail. Le ministre des Finances, Greg Sorbara, n'a cependant pas accepté cette recommandation, et a déclaré qu'il croyait fermement que la meilleure façon de servir l'intérêt du public ontarien était de rester propriétaires de la LCBO, car le système est très bien géré. Partout dans la province, a-t-il souligné, on l'apprécie et on lui fait confiance. Elle se démarque par des services et une responsabilité sociale de très haut niveau. Quand on voit les réalisations de la LCBO, force est de constater qu'elle s'est transformée en un détaillant très efficace.

Deloitte & Touche en sont venus à la même conclusion à l'issue de leur étude indépendante des opérations de la LCBO, au début de l'année 2005 : la LCBO est une organisation bien gérée, qui s'est transformée avec succès en un détaillant d'avant-garde. Ils ont par ailleurs souligné que le gouvernement pourrait accroître ses revenus en rationalisant certaines des opérations de la LCBO et en exploitant de nouveaux créneaux.

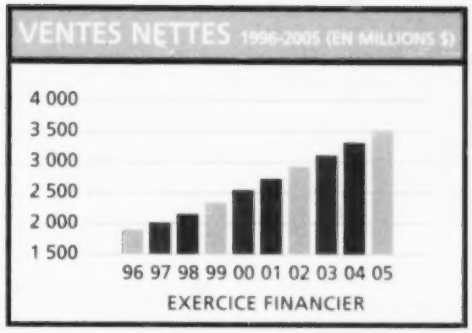
La direction, le personnel et les membres du conseil d'administration de la LCBO reconnaissent que la décision du gouvernement de continuer de jouer un rôle actif dans la vente et la distribution des boissons alcooliques ne signifie pas se contenter du statu quo, mais qu'elle nous appelle plutôt à continuer d'améliorer notre service à la clientèle, d'accroître notre profitabilité et de promouvoir les produits de l'Ontario tout en faisant preuve de responsabilité sociale et environnementale.

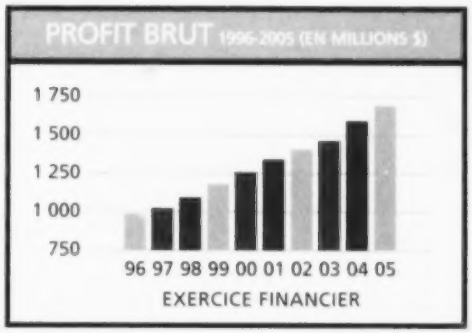
S'il y a une chose dont nos propriétaires, nos clients et nos partenaires peuvent être assurés, c'est que la LCBO est déterminée à demeurer ouverte au changement, comme elle l'a été au cours de la dernière décennie, ainsi qu'à demeurer un chef de file de la vente de détail et du service à la clientèle au Canada, un champion de la responsabilité sociale et des initiatives environnementales, et une source sûre et toujours croissante de revenus pour le gouvernement de l'Ontario.

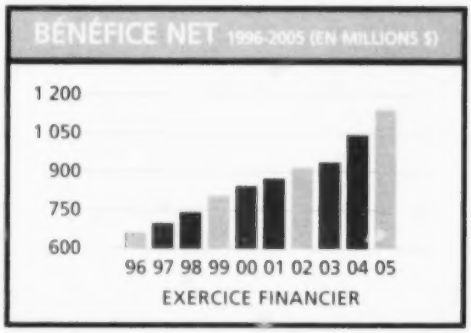
*Le président-directeur général,*



Andrew S. Brandt
*Août 2005*



# MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DES OPÉRATIONS

Fidèle à son engagement de satisfaire, voire surpasser, les attentes de ses propriétaires, des consommateurs, des contribuables et de ses partenaires de l'industrie, la LCBO surveille et mesure son rendement dans plusieurs domaines clés.

Nous évaluons nos progrès d'après des séries d'objectifs stratégiques et commerciaux détaillés et des indicateurs de rendement clés, que nous décrivons plus amplement dans la section « Commentaires et analyse par la direction », qui commence à la page 6. De plus, nous recueillons et analysons un grand nombre de données sur la satisfaction des consommateurs et des employés, et écoutons les observations de diverses parties intéressées, dont le gouvernement de l'Ontario, nos fournisseurs, différents secteurs de l'industrie et les défenseurs de la responsabilité sociale.

La reconnaissance croissante que nous témoigne l'industrie canadienne du commerce de détail est une autre indication du fait que nos efforts soutenus pour nous améliorer portent fruit.

Nous avons récemment reçu de tels éloges de la part de deux organisations prestigieuses : le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) et la revue *Marketing*.

Le 6 juin dernier, le CCCD a décerné à la LCBO un Prix d'excellence dans le secteur du commerce de détail pour l'amélioration de ses relations commerciales avec ses fournisseurs. Une semaine plus tard, la revue *Marketing* a nommé la LCBO parmi les dix marques les mieux gérées au Canada, d'après un sondage mené auprès des abonnés aux revues *Canadian Business* et *Marketing Daily*.

> « Il n'y a pas de quoi surprendre : durant les quinze dernières années, la LCBO a réinventé pratiquement tous les aspects de ses activités commerciales afin d'offrir plus d'avantages à sa clientèle. Pour une entreprise publique, elle a fait preuve d'une compétence remarquable… tout un accomplissement de la part d'un monopole.
>
> – *Revue Marketing, le 13 juin 2005*

La LCBO était la seule organisation gouvernementale et provinciale sur cette liste, qui comprenait des figures de proue de l'industrie du commerce de détail comme Tim Hortons, Loblaws, Canadian Tire et Shoppers Drug Mart.

Le prix du CCCD vient récompenser le programme de planification concertée, d'établissement de prévisions et de réapprovisionnement, qui permet à la LCBO, à ses fournisseurs et à ses agents d'établir conjointement des prévisions de vente et d'assurer le suivi des ventes réelles par rapport à ces prévisions.

Inauguré en 2003-2004 à titre de projet pilote avec 12 agents, ce projet a pris de l'envergure en 2004-2005 et comprend maintenant 18 agents. Les fournisseurs qu'ils représentent apportent 840 millions de dollars en ventes nettes, soit 24 pour 100 du chiffre d'affaires de la LCBO.

Le programme de planification concertée, d'établissement de prévisions et de réapprovisionnement a contribué à assurer un flux continu de produits en fonction des besoins de la LCBO. La plus grande exactitude des prévisions réduit également les risques de rupture de stock, augmente la satisfaction de la clientèle et accroît les ventes et les bénéfices tant pour la LCBO que pour ses fournisseurs.

La réussite de cette initiative est un exemple probant de ce que nous pouvons accomplir avec nos partenaires lorsque nous visons le même but – offrir aux consommateurs le produit qu'ils veulent, là où ils le veulent.

Au moment où j'écris ces lignes, en août 2005, nous arrivons à la moitié de notre plan stratégique quinquennal 2003-2008, et les résultats sont plus qu'encourageants. Nous avons surpassé nos objectifs dans des domaines cruciaux comme les ventes, la marge bénéficiaire, les charges, le bénéfice net et le dividende versé au gouvernement de l'Ontario.

De nouveaux défis nous attendent sûrement au tournant. Nous n'aurons pas de week-end de Pâques durant l'exercice financier 2005-2006, alors qu'il y en avait eu deux en 2004-2005. Les effets du transfert des marques Mooshead et Carlsberg de la LCBO à la chaîne The Beer Store continueront de se faire sentir.

La LCBO a démontré, au fil des ans, qu'elle sait s'adapter remarquablement au changement et qu'elle est toujours à la recherche de nouvelles façons de mieux remplir son mandat. Les quatre principaux traits de notre personnalité de marque – l'excellence, l'innovation, la responsabilité et l'expertise – sont bien en évidence dans toutes les activités de la LCBO.

*Le président et chef des opérations,*

Bob Peter

*Août 2005*

# STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La LCBO, une entreprise publique du gouvernement de l'Ontario, relève du ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique. Elle a pour mission d'être un détaillant responsable et innovateur, qui axe ses activités sur le rendement et génère des profits, et qui entraîne sa clientèle dans la découverte du monde des boissons alcooliques grâce à un personnel enthousiaste, compétent et courtois.

Son conseil d'administration se compose d'au plus sept membres, nommés par décret du lieutenant-gouverneur, sur la recommandation du premier ministre et du ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique. Le mandat des membres est d'au plus cinq ans. Le conseil d'administration se réunit tous les mois.

Le conseil d'administration a pour mission de surveiller les activités et les affaires de la LCBO. Parmi ses nombreuses responsabilités importantes, mentionnons les suivantes :

- veiller à ce que la LCBO fournisse à la population des services de qualité élevée;
- élaborer et approuver le plan stratégique et veiller à ce que la direction de la LCBO atteigne les objectifs énoncés dans son plan d'activités;
- approuver chaque année les plans financiers;
- veiller à ce que l'organisation reste solvable;
- évaluer et gérer les risques liés aux activités de l'entreprise;
- présenter un rapport financier annuel au ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique;
- veiller à ce que la LCBO instaure des programmes de communication pour renseigner les parties intéressées sur ses grandes réalisations;
- veiller à ce que la LCBO exerce ses fonctions de réglementation d'une manière équitable et impartiale.

## Comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion

Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion se compose de membres élus chaque année par le conseil. Il s'assure de la fiabilité et de l'exactitude des états financiers de la LCBO, et évalue les risques auxquels font face l'entreprise et son mode de gestion. De plus, il étudie et recommande des modifications éventuelles aux politiques et pratiques de la LCBO en matière de gestion d'entreprise. Enfin, il veille à ce que l'entreprise se conforme à de sains principes dans le domaine de la gestion d'entreprise.

## Déontologie et gestion des affaires

À la suite de l'examen des pratiques de gestion d'entreprise de la LCBO, le conseil d'administration a approuvé un nouveau protocole de gestion des affaires qui comprend des politiques applicables aux questions suivantes : conflits d'intérêt; confidentialité; activités externes des employés, des cadres et des membres du conseil; cadeaux et frais de représentation; et droits de la personne.

## Santé et sécurité

Chaque année, le conseil d'administration approuve une politique en matière de santé et de sécurité au travail et se renseigne sur les questions de santé et de sécurité au travail grâce aux rapports qui lui sont communiqués à intervalles réguliers.

## Planification et aménagement des succursales

Ce comité relève du conseil d'administration. Il examine toutes les questions immobilières et de location, et fait des recommandations au conseil d'administration pour approbation finale.

## Appel de décisions

Le comité d'appel de décisions examine tous les appels des décisions de refuser d'inscrire un produit au répertoire des succursales.

## Obligation de rendre compte

La LCBO doit rendre des comptes à toutes les parties intéressées. Pour ce faire, elle :

- publie un rapport annuel, qui est déposé devant l'Assemblée législative et que la population peut consulter sous sa forme imprimée ou électronique à l'adresse *www.lcbo.com*;
- fait vérifier chaque année ses états financiers par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario et procède à des vérifications internes de rentabilité de certains de ses programmes, dont le programme d'aménagement des succursales;
- permet au public de consulter ses dossiers conformément à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*;
- nomme les membres du conseil au moyen d'un processus public;
- se conforme aux exigences juridiques de la *Loi sur les alcools* en matière de présentation de rapports au ministre et au trésorier de l'Ontario;
- respecte les directives en matière de responsabilité applicables aux organismes du Conseil de gestion.

# AU-DELÀ DES CHIFFRES 2004-2005

## POINTS SAILLANTS (en milliers de dollars)

| | 2003-2004 | 2004-2005 | % d'écart |
|---|---|---|---|
| Dividende au gouvernement | 1 040 000 $ | 1 115 000 $ | 7,2 |
| Ventes nettes et autres revenus | 3 320 681 $ | 3 532 171 $ | 6,4 |
| Charges d'exploitation | 548 778 $ | 575 336 $ | 4,8 |
| Bénéfice net | 1 045 428 $ | 1 146 810 $ | 9,7 |

## Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation

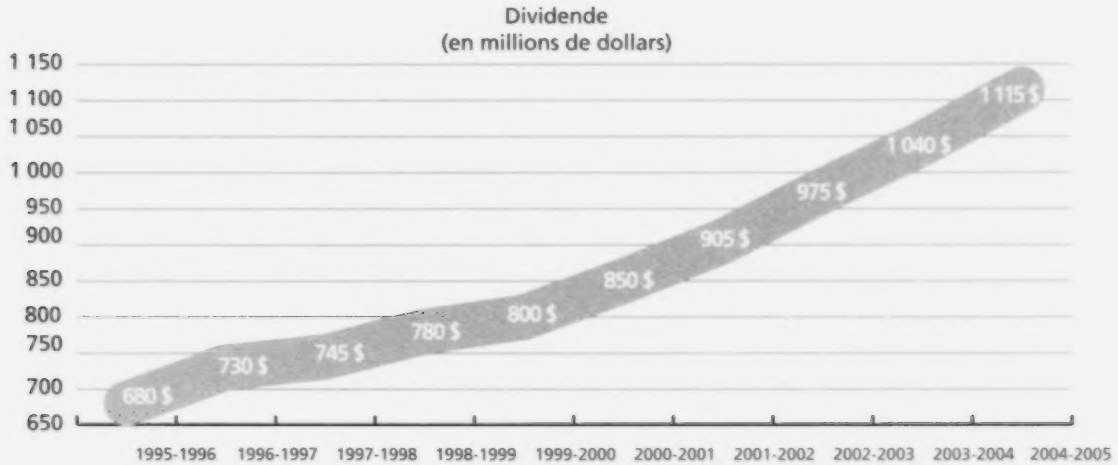
La réglementation canadienne sur les valeurs mobilières oblige les sociétés ouvertes à déposer un rapport annuel qui comprend leurs états financiers de même qu'une analyse de leurs activités d'exploitation. En sa qualité d'entreprise publique du gouvernement de l'Ontario, la LCBO n'est pas assujettie à cette réglementation. Néanmoins, elle a décidé de brosser un tableau complet de ses activités afin d'en assurer une meilleure compréhension et de divulguer l'ensemble de ses résultats au plus grand nombre. La présente section du rapport annuel explique les résultats financiers de la LCBO pendant le dernier exercice et comprend des renseignements qui facilitent l'évaluation de son rendement.

## Dividende

En 2004-2005, les versements records de la LCBO au gouvernement provincial, à l'exclusion de l'ensemble des taxes et impôts, ont totalisé 1,115 milliard de dollars, soit 75 millions de dollars de plus que pendant l'exercice précédent. Il s'agissait du onzième exercice consécutif au cours duquel la LCBO réussissait à accroître le dividende qu'elle verse au gouvernement et de son dixième record consécutif. C'était aussi la deuxième fois de suite dans son histoire que la LCBO versait un dividende qui dépassait la barre du milliard de dollars.

Le diagramme ci-dessous fait l'historique des versements de dividende de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des 10 dernières années.

### Depuis 1995-1996, le dividende a augmenté de 64 pour 100, soit de 435 millions de dollars



## Versements de la LCBO au gouvernement

Le dividende de la LCBO n'inclut pas les revenus de la taxe de vente provinciale, qui se sont élevés à 329 millions de dollars en 2004-2005.

**VERSEMENTS DE LA LCBO AU GOUVERNEMENT**

| | |
|---|---|
| Dividende | 59,2 pour 100 |
| Gouvernement fédéral | 22,7 pour 100 |
| Taxe de vente provinciale | 17,4 pour 100 |
| Administrations locales | 0,7 pour 100 |

*Les tableaux ci-contre ventilent chaque dollar de vente nette de même que la façon dont les divers paliers de gouvernement se répartissent les bénéfices de la LCBO.*

**RÉPARTITION DE CHAQUE DOLLAR DE VENTE NETTE**

| | |
|---|---|
| Coût des produits | 51,2 pour 100 |
| Revenu net | 32,5 pour 100 |
| Ventes au détail et marketing | 11,0 pour 100 |
| Administration et autres | 3,3 pour 100 |
| Entrepôt et distribution | 2,0 pour 100 |

## Contexte externe

Le secteur des ventes au détail de la LCBO a enregistré un taux de croissance de 6,4 pour 100 en 2004-2005, soit le double du taux de croissance moyenne qu'a affiché l'ensemble du secteur de la vente au détail en Ontario (3,2 pour 100). Le climat économique en Ontario était propice à la vente de produits alcooliques. En effet, le taux de chômage est resté inférieur à 7,0 pour 100 et le taux de croissance économique s'est élevé à 2,6 pour 100 en 2004. Selon un sondage mené auprès de cinq distributeurs gouvernementaux de vins et spiritueux au Canada, l'Ontario se situait en tête de peloton pour ce qui est du taux de croissance du volume des ventes et en deuxième place, derrière la Colombie-Britannique, pour ce qui est du taux de croissance des ventes nettes.

## Ventes par région

En 2004-2005, les ventes nettes dans trois des quatre régions de ventes au détail de la LCBO ont été supérieures au taux de croissance prévu. Seule la région de l'Ouest a fait exception. Les ventes dans l'Est ont connu une hausse importante par suite de la grève du personnel de la Société des alcools du Québec. Pendant les trois mois de la grève, la valeur estimée de l'augmentation des ventes s'est chiffrée à 25 millions de dollars.

Le tableau ci-dessous compare le niveau des ventes nettes enregistrées dans chaque région aux prévisions et aux ventes de l'exercice précédent.

**VENTES PAR RÉGION**

| Région | 2004-2005 (en milliers) | pourcentage d'écart par rapport à 2003-2004 | pourcentage d'écart par rapport aux prévisions |
|---|---|---|---|
| Nord | 427 348 $ | 5,2 | 0,7 |
| Est | 732 706 $ | 9,5 | 2,6 |
| Centre | 1 073 337 $ | 5,6 | 0,9 |
| Ouest | 817 728 $ | 5,4 | -1,4 |

## Ventes des succursales comparables

Le terme « succursale comparable » désigne les succursales ouvertes au même endroit depuis plus de deux ans. Quant à lui, le terme « succursale non comparable » désigne les succursales ouvertes depuis moins de deux ans et les succursales qui ont fermé leurs portes. En 2004-2005, les ventes nettes des « succursales non comparables » ont progressé au rythme de 28,4 pour 100 par rapport à l'année précédente, soit pratiquement sept fois le taux de croissance qu'ont affiché les succursales comparables (4,4 pour 100).

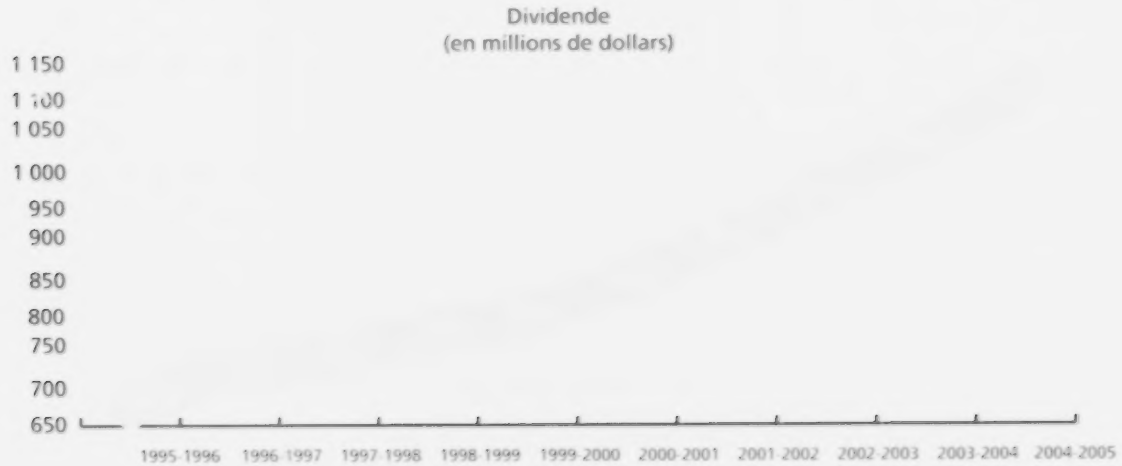
## POINTS SAILLANTS (en milliers de dollars)

La réglementation canadienne sur les valeurs mobilières oblige les sociétés ouvertes à déposer un rapport annuel qui comprend leurs états financiers de même qu'une analyse de leurs activités d'exploitation. En sa qualité d'entreprise publique du gouvernement de l'Ontario, la LCBO n'est pas assujettie à cette réglementation. Néanmoins, elle a décidé de hausser un tableau complet de ses activités afin d'en assurer une meilleure compréhension et de divulguer l'ensemble de ses résultats au plus grand nombre. La présente section du rapport annuel explique les résultats financiers de la LCBO pendant le dernier exercice et comprend des renseignements qui facilitent l'évaluation de son rendement.

En 2004-2005, les versements records de la LCBO au gouvernement provincial, à l'exclusion de l'ensemble des taxes et impôts, ont totalisé 1,115 milliard de dollars, soit 75 millions de dollars de plus que pendant l'exercice précédent. Il s'agissait du onzième exercice consécutif au cours duquel la LCBO réussissait à accroître le dividende qu'elle verse au gouvernement et de son dixième record consécutif. C'était aussi la deuxième fois de suite dans son histoire que la LCBO versait un dividende qui dépassait la barre du milliard de dollars.

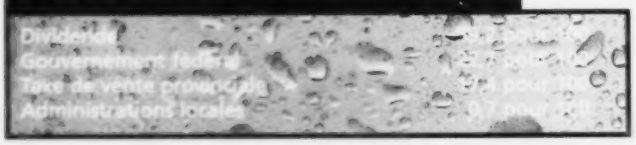
Le diagramme ci-dessous fait l'historique des versements de dividende de la LCBO au gouvernement de l'Ontario au cours des 10 dernières années.

### Depuis 1995-1996, le dividende a augmenté de 64 pour 100, soit de 435 millions de dollars



Le dividende de la LCBO n'inclut pas les revenus de la taxe de vente provinciale, qui se sont élevés à 329 millions de dollars en 2004-2005.

## VERSEMENTS DE LA LCBO AU GOUVERNEMENT




## RÉPARTITION DE CHAQUE DOLLAR DE VENTE NETTE

Le secteur des ventes au détail de la LCBO a enregistré un taux de croissance de 6,4 pour 100 en 2004-2005, soit le double du taux de croissance moyenne qui a affiché l'ensemble du secteur de la vente au détail en Ontario (3,2 pour 100). Le climat économique en Ontario était propice à la vente de produits alcooliques. En effet, le taux de chômage est resté inférieur à 7,0 pour 100 et le taux de croissance économique s'est élevé à 2,6 pour 100 en 2004. Selon un sondage mené auprès de cinq distributeurs gouvernementaux de vins et spiritueux au Canada, l'Ontario se situait en tête de peloton pour ce qui est du taux de croissance du volume des ventes et en deuxième place, derrière la Colombie-Britannique, pour ce qui est du taux de croissance des ventes nettes.

En 2004-2005, les ventes nettes dans trois des quatre régions de ventes au détail de la LCBO ont été supérieures au taux de croissance prévu. Seule la région de l'Ouest a fait exception. Les ventes dans l'Est ont connu une hausse importante par suite de la grève du personnel de la Société des alcools du Québec. Pendant les trois mois de la grève, la valeur estimée de l'augmentation des ventes s'est chiffrée à 25 millions de dollars.

Le tableau ci-dessous compare le niveau des ventes nettes enregistrées dans chaque région aux prévisions et aux ventes de l'exercice précédent.

## VENTES PAR RÉGION

Le terme « succursale comparable » désigne les succursales ouvertes au même endroit depuis plus de deux ans. Quant à lui, le terme « succursale non comparable » désigne les succursales ouvertes depuis moins de deux ans et les succursales qui ont fermé leurs portes. En 2004-2005, les ventes nettes des « succursales non comparables » ont progressé au rythme de 28,4 pour 100 par rapport à l'année précédente, soit pratiquement sept fois le taux de croissance qu'ont affiché les succursales comparables (4,4 pour 100).

## Canaux de ventes

Les ventes au détail de la LCBO, que nous définissons comme les ventes aux particuliers, ont augmenté de 6,7 pour 100 par rapport à l'exercice antérieur et atteint 2,77 milliards de dollars. Le pourcentage des ventes au détail en tant que total des ventes de la LCBO s'est légèrement accru et est passé de 78,6 à 78,9 pour 100. Ces résultats positifs étaient particulièrement les bienvenus étant donné que le canal des ventes au détail possède la marge bénéficiaire la plus élevée de tous les canaux de la LCBO.

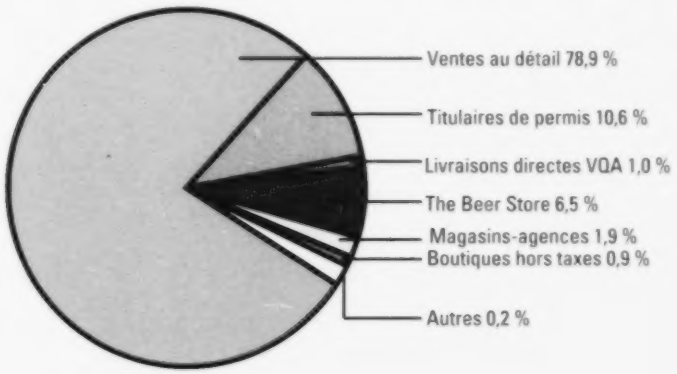
Les ventes en gros aux magasins The Beer Store (TBS) et aux titulaires de permis n'ont pas connu une hausse semblable. Le pourcentage des ventes aux magasins The Beer Store en tant que pourcentage des ventes totales de la LCBO a diminué, passant de 6,8 pour 100 à 6,5 pour 100. Plusieurs facteurs expliquent cette situation : le mauvais temps, le lock-out des joueurs de la Ligue nationale de hockey et le transfert de la distribution des produits appartenant aux marques Moosehead et Carlsberg de la LCBO aux magasins The Beer Store. Ces produits sont maintenant considérés comme des produits locaux et expédiés directement des fournisseurs aux magasins The Beer Store. Ils ne sont plus expédiés par l'intermédiaire de la LCBO. En conséquence, la LCBO n'enregistre plus la vente de ces produits. En 2004-2005, ce transfert aurait coûté 25 millions de dollars à la LCBO. La vigueur continue des ventes de bières importées a permis de maintenir la croissance générale des ventes de ce canal. En fait, les ventes de la LCBO aux magasins The Beer Store ont augmenté dans l'ensemble de 1,5 pour 100 par rapport à l'exercice précédent.

Les ventes aux titulaires de permis ont crû de 3,7 pour 100 en 2004-2005, passant de 358 millions de dollars à 371 millions de dollars. Cependant, le taux des ventes aux titulaires de permis est resté inférieur de plus de 4 pour 100 à ce qu'il était avant la crise du SRAS (381 millions de dollars en 2002-2003). Le secteur des titulaires de permis, qui englobe les hôtels et les restaurants, a subi cette année les contrecoups de nombreux facteurs dont le lock-out des joueurs de la Ligue nationale de hockey.

Le taux des ventes de la LCBO aux boutiques hors taxes aux postes frontaliers terrestres est resté relativement inchangé. Il n'a crû que de 1,3 pour 100 par rapport au taux enregistré l'exercice précédent. Les ventes étaient inférieures de pratiquement 6 millions de dollars aux prévisions. Cette situation résulte des conséquences continues de la crise du SRAS et de la dépréciation du dollar américain. Le fléchissement constant de l'industrie touristique en Ontario a lui aussi eu des incidences négatives sur les ventes dans les boutiques hors taxes.

Les ventes aux magasins-agences ont crû de 19,6 pour 100 en 2004-2005 et totalisé 68 millions de dollars. L'ouverture de 13 nouveaux magasins et la notoriété accrue des magasins existants expliquent ce succès. Les ventes aux magasins-agences représentent maintenant 1,9 pour 100 des ventes de la LCBO.

### RÉPARTITION DES VENTES DE LA LCBO PAR CANAL

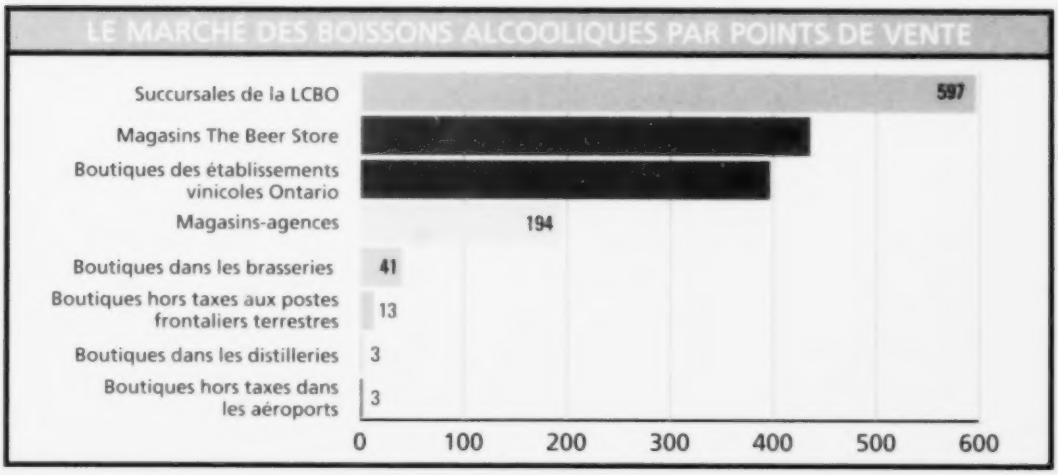



Le programme de livraison directe des établissements vinicoles de l'Ontario, qui permet aux établissements vinicoles de vendre directement leurs produits aux titulaires de permis au lieu de passer par la LCBO, continue de progresser rapidement (+9,9 pour 100 sur le plan du volume et +10,7 pour 100 sur le plan des ventes nettes). En 2004-2005, le programme des livraisons directes a représenté 17,7 pour 100 de la valeur totale des ventes de vins aux titulaires de permis, contre 16,4 pour 100 l'exercice précédent. Le volume des ventes a atteint 2,98 millions de litres, comparativement à 2,67 millions de litres en 2003-2004. Plus d'un million de litres ont été vendus dans le cadre du programme de remplacement des vins portant le label VQA, créé en 2004-2005 par le gouvernement de l'Ontario, la LCBO, le Wine Council of Ontario et l'association Grape Growers of Ontario pour aider les établissements vinicoles de l'Ontario à faire face aux conséquences de la diminution de la récolte du raisin à la suite de l'hiver rigoureux de 2003.

## Position de la LCBO sur le marché de détail

La LCBO fait face à la concurrence d'autres détaillants de boissons alcooliques, dont les magasins The Beer Store, propriété de Molson-Coors, Labatt (InBev SA) et Sleeman's, les boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario, les boutiques sur place des brasseries et des distilleries, les magasins-agences et les boutiques hors taxes. Au 31 mars 2005, il existait 1 685 points de vente d'alcool en Ontario.

Voici un aperçu du marché au 31 mars 2005.




Nota : Les 597 succursales de la LCBO et les 194 magasins-agences en Ontario détiennent environ 46,9 pour 100 du marché.

## Évolution de la part du marché

Les ventes brutes de l'ensemble du marché des boissons alcooliques en Ontario, qui comprend la LCBO, les magasins The Beer Store, les boutiques des établissements vinicoles, les autres canaux légaux et illégaux de ventes, les produits maison et les bières désalcoolisées, ont totalisé environ 8,0 milliards de dollars en 2004-2005. La valeur de la part de marché de la LCBO est passée de 47,8 pour 100 en 2003-2004 à 48,6 pour 100 en 2004-2005. Les ventes au détail des boutiques des établissements vinicoles ont connu une hausse de 7,1 pour 100 et la part de marché de ces établissements s'est accrue pour atteindre 2,5 pour 100. Enfin, la part de marché des magasins The Beer Store a diminué en 2004-2005, passant de 32,8 pour 100 à 31,3 pour 100.

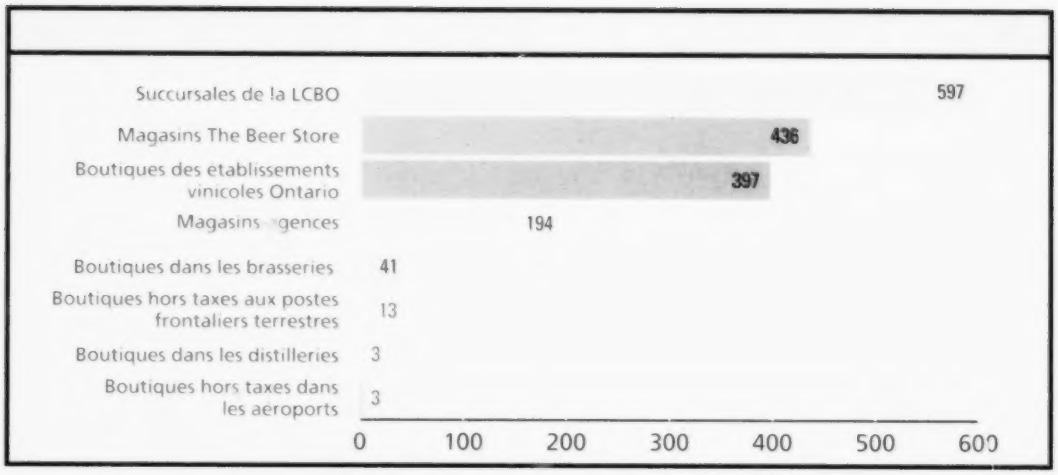
Le marché total des vins en Ontario a connu une augmentation de 5,9 pour 100 en 2004-2005 pour ce qui est du volume des ventes. Les vins importés représentent 60 pour 100 des vins vendus par la LCBO (59,2 pour 100 en 2003-2004). Les ventes de vins de l'Ontario et d'autres provinces vendus par l'intermédiaire de la LCBO et des boutiques des établissements vinicoles ont légèrement fléchi, passant de 39,9 pour 100 à 39,4 pour 100. Cette situation résulte en partie de la petite récolte de raisin de 2003, qui a entraîné une diminution de la production de vins portant le label VQA. La hausse continue des ventes de vins du Nouveau Monde a favorisé la progression des ventes de vins importés.

La part de marché que détient le programme des livraisons directes de vins de l'Ontario est passée de 2,2 pour 100 à 2,3 pour 100 en raison de l'effet continu des modifications politiques de 1999 qui permettent maintenant aux établissements vinicoles ontariens de livrer directement leurs produits aux titulaires de permis.

Les ventes de bières en Ontario ont enregistré une hausse de 1,2 pour 100 sur le plan du volume en 2004-2005. Les ventes de bières de la LCBO ont augmenté de 3,3 pour 100, à l'exclusion des ventes aux magasins The Beer Store, comparativement à une augmentation de 0,8 pour 100 pour ce qui est des magasins The Beer Store. En conséquence, la part de marché que détient la LCBO est passée de 16,5 pour 100 en 2003-2004 à 16,9 pour 100 en 2004-2005, tandis que celle des magasins The Beer Store a été ramenée de 83,5 pour 100 à 83,1 pour 100 pendant la même période. L'intérêt que les consommateurs manifestent pour les produits importés et haut de gamme continue de favoriser la LCBO.

La LCBO fait face à la concurrence d'autres détaillants de boissons alcooliques, dont les magasins The Beer Store, propriété de Molson-Coors, Labatt (InBev SA) et Sleemans, les boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario, les boutiques sur place des brasseries et des distilleries, les magasins-agences et les boutiques hors taxes. Au 31 mars 2005, il existait 1 685 points de vente d'alcool en Ontario.

Voici un aperçu du marché au 31 mars 2005.




Nota : Les 597 succursales de la LCBO et les 194 magasins-agences en Ontario détiennent environ 46,9 pour 100 du marché.

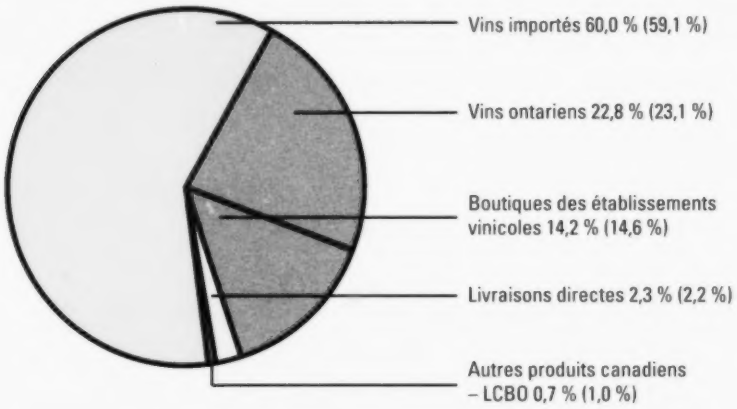
Les ventes brutes de l'ensemble du marché des boissons alcooliques en Ontario, qui comprend la LCBO, les magasins The Beer Store, les boutiques des établissements vinicoles, les autres canaux légaux et illégaux de ventes, les produits maison et les bières désalcoolisées, ont totalisé environ 8,0 milliards de dollars en 2004-2005. La valeur de la part de marché de la LCBO est passée de 47,8 pour 100 en 2003-2004 à 48,6 pour 100 en 2004-2005. Les ventes au détail des boutiques des établissements vinicoles ont connu une hausse de 7,1 pour 100 et la part de marché de ces établissements s'est accrue pour atteindre 2,5 pour 100. Enfin, la part de marché des magasins The Beer Store a diminué en 2004-2005, passant de 32,8 pour 100 à 31,3 pour 100.

Le marché total des vins en Ontario a connu une augmentation de 5,9 pour 100 en 2004-2005 pour ce qui est du volume des ventes. Les vins importés représentent 60 pour 100 des vins vendus par la LCBO (59,2 pour 100 en 2003-2004). Les ventes de vins de l'Ontario et d'autres provinces vendus par l'intermédiaire de la LCBO et des boutiques des établissements vinicoles ont légèrement fléchi, passant de 39,9 pour 100 à 39,4 pour 100. Cette situation résulte en partie de la petite récolte de raisin de 2003, qui a entraîné une diminution de la production de vins portant le label VQA. La hausse continue des ventes de vins du Nouveau Monde a favorisé la progression des ventes de vins importés.

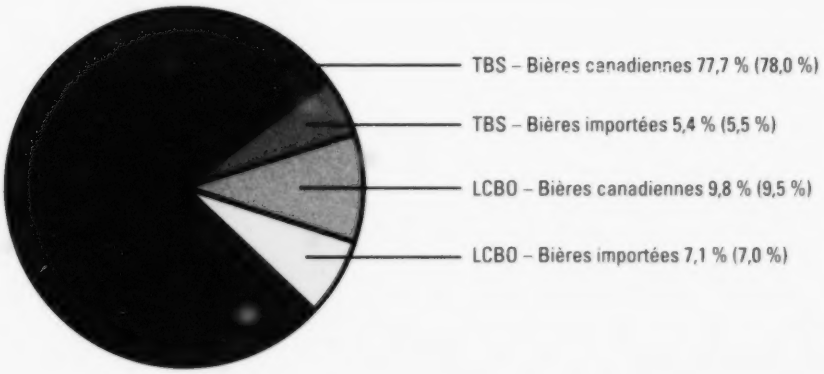
La part de marché que détient le programme des livraisons directes de vins de l'Ontario est passée de 2,2 pour 100 à 2,3 pour 100 en raison de l'effet continu des modifications politiques de 1999 qui permettent maintenant aux établissements vinicoles ontariens de livrer directement leurs produits aux titulaires de permis.

Les ventes de bières en Ontario ont enregistré une hausse de 1,2 pour 100 sur le plan du volume en 2004-2005. Les ventes de bières de la LCBO ont augmenté de 3,3 pour 100, à l'exclusion des ventes aux magasins The Beer Store, comparativement à une augmentation de 0,8 pour 100 pour ce qui est des magasins The Beer Store. En conséquence, la part de marché que détient la LCBO est passée de 16,5 pour 100 en 2003-2004 à 16,9 pour 100 en 2004-2005, tandis que celle des magasins The Beer Store a été ramenée de 83,5 pour 100 à 83,1 pour 100 pendant la même période. L'intérêt que les consommateurs manifestent pour les produits importés et haut de gamme continue de favoriser la LCBO.

## PART DE MARCHÉ DES VINS EN 2004-2005 – VOLUME
(PART DE MARCHÉ EN 2003-2004 ENTRE PARENTHÈSES)




## PART DE MARCHÉ DE LA BIÈRE EN 2004-2005 – VOLUME
(PART DE MARCHÉ EN 2003-2004 ENTRE PARENTHÈSES)




## RÉSULTATS D'EXPLOITATION

### *Bénéfice net*

Le bénéfice net a augmenté de 9,7 pour 100 en 2004-2005 et totalisé 1,15 milliard de dollars, comparativement à 1,05 milliard de dollars en 2003-2004. Les prévisions, fixées à 1,11 milliard de dollars, ont donc été dépassées. L'excellence de ces résultats est imputable à des ventes et une marge bénéficiaire brute supérieures aux prévisions et à des contrôles serrés qui ont limité la croissance des charges totales à seulement 4,8 pour 100, un taux inférieur aux prévisions de 5,4 pour 100.

### *Marge bénéficiaire brute*

Le taux de la marge bénéficiaire brute s'est accru durant l'année pour les raisons suivantes : niveau des ventes de produits à marge peu élevée, notamment les bières et les coolers, inférieur aux prévisions; préférence des consommateurs pour les produits haut de gamme; hausse des ventes au détail; et modification des droits prélevés à la suite du budget provincial de mai 2004. Ces facteurs ont favorisé un accroissement de 7,9 pour 100 de la marge bénéficiaire brute, qui est passée de 1,571 milliard de dollars à 1,695 milliard de dollars. Le taux d'augmentation de la marge bénéficiaire brute a été supérieur de 1,9 pour 100 aux prévisions. Le taux de la marge bénéficiaire brute, exprimé en pourcentage des ventes nettes, s'est amélioré, passant de 47,6 pour 100 à 48,4 pour 100.

Le budget que le gouvernement de l'Ontario a déposé en mai 2004 comportait plusieurs modifications aux taux de majoration de la LCBO, notamment une augmentation de 25 cents le litre des droits prélevés sur les spiritueux et de 9 cents le litre des droits prélevés sur les coolers à base de vin et de spiritueux. Les droits prélevés sur le vin ont augmenté de 12 cents le litre et les droits de base imposés aux brasseurs ont été majorés de

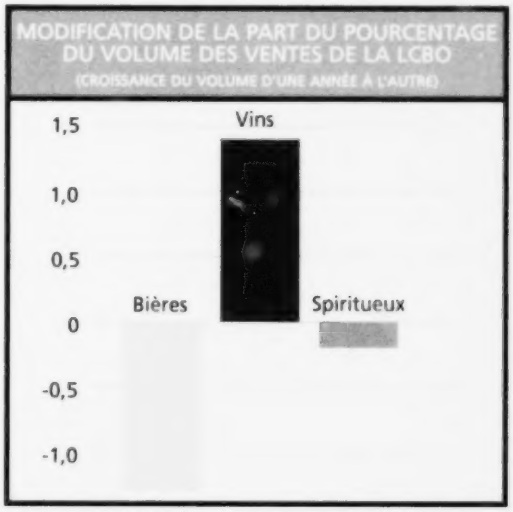
4,5 cents le litre. Le prix plancher des spiritueux, créé en 2003-2004, a été relevé et est passé de 20,75 $ à 21,25 $ pour une bouteille de 750 mL. Cette augmentation a appuyé elle aussi la croissance de la marge bénéficiaire brute.

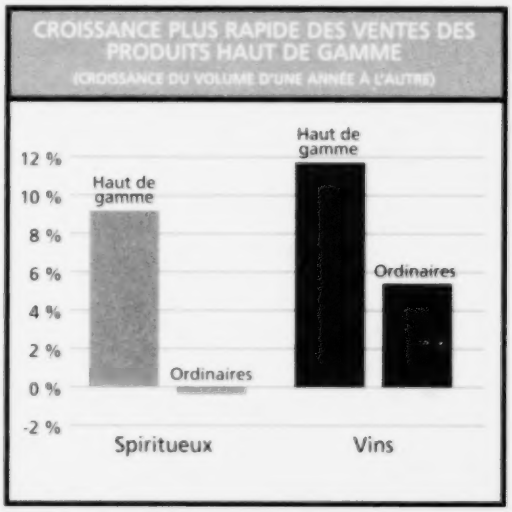
En 2004-2005, à l'instar des années précédentes, les consommateurs ont continué d'avoir une certaine prédilection pour les produits haut de gamme. Cette préférence a favorisé la progression de la marge bénéficiaire brute de la LCBO. Dans le cas des spiritueux, les produits coûtant plus de 30 $ la bouteille de 750 mL ont connu une hausse de 9,2 pour 100 durant l'année. Les spiritueux de 30 $ et moins ont enregistré une diminution de 0,4 pour 100. Les ventes de vins haut de gamme, c'est-à-dire les vins coûtant 15 $ ou plus, se sont accrues de 11,7 pour 100, alors que celles des autres vins ont augmenté de 5,4 pour 100. La préférence des consommateurs pour les produits haut de gamme s'applique aussi à la bière, mais cela n'a aucun effet sur la marge de la LCBO du fait que la majoration sur la bière correspond à un taux de base unique. En effet, cette majoration ne varie pas en fonction de la valeur du produit, comme c'est le cas pour les vins et les spiritueux. Pour la même raison, la tendance compensatoire en faveur des bières canadiennes offertes à prix très avantageux n'a eu aucune incidence sur la marge de la LCBO. Les ventes de ces bières ont augmenté de 14,4 pour 100 pour ce qui est du volume et de 13,5 pour 100 pour ce qui est de la valeur en 2004-2005.

La catégorie des vins est la catégorie qui a contribué le plus à l'accroissement de la marge bénéficiaire brute. Elle a représenté à elle seule 46,2 pour 100 de cette augmentation. Le reste de la hausse se ventile comme suit : spiritueux (40,7 pour 100); bières (12,9 pour 100); et autres produits non alcooliques (le reste). Les spiritueux génèrent la marge la plus élevée par dollar de ventes nettes (56,4 cents par dollar de ventes nettes). Quant à elles, les marges des vins et des bières par dollar de ventes se situent à 48,7 cents et 35,9 cents respectivement.

Le volume des ventes de vins en tant que pourcentage du volume total des ventes de la LCBO est passé de 27,5 pour 100 à 29,0 pour 100, tandis que celui des spiritueux a légèrement fléchi, tombant de 24,6 pour 100 à 24,4 pour 100. Le volume des ventes de bières a été ramené de 47,9 pour 100 à 46,6 pour 100 du total des ventes selon le volume en raison du transfert de la distribution des produits des marques Moosehead et Carlsberg à la chaîne The Beer Store. Cependant, les progrès enregistrés au chapitre des vins et des spiritueux, dont la marge bénéficiaire est plus élevée, ont permis de neutraliser les incidences de ce changement sur la marge bénéficiaire de la LCBO.

Nota : Ces marges incluent les ventes de VINTAGES. En conséquence, elles peuvent ne pas concorder avec les marges des unités commerciales indiquées dans les sections « Tendances » du présent rapport.



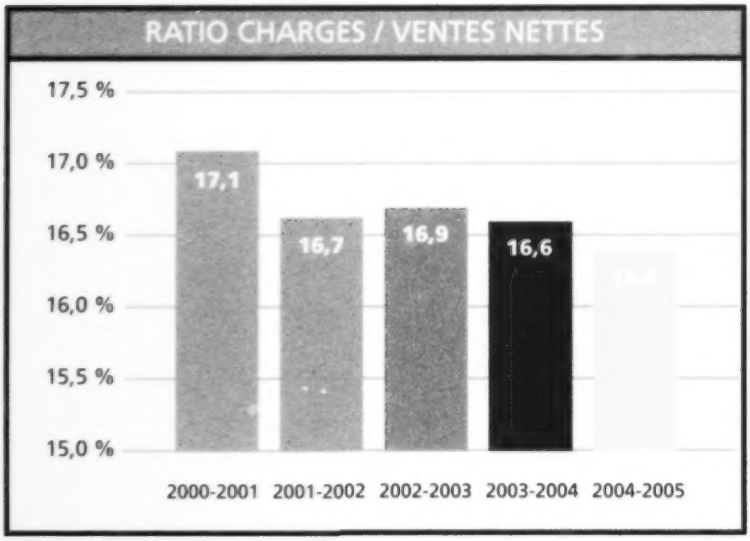




## Charges

En 2004-2005, la LCBO a amélioré sa maîtrise des charges. Le ratio charges/ventes nettes est passé de 16,6 pour 100 à 16,4 pour 100. L'ensemble des charges s'est élevé à 575 millions de dollars comparativement à 549 millions de dollars l'année précédente.

Les charges du siège social ont été inférieures de 10,8 pour 100 aux prévisions, n'augmentant que de 2,1 pour 100. Les charges d'entrepôt ont connu une hausse de 5,9 pour 100 et atteint 45,6 millions de dollars. Elles ont dépassé de 1,3 pour 100 les prévisions en raison principalement d'un nombre accru de livraisons aux succursales dans le cadre de notre initiative de chaîne d'approvisionnement, qui vise, d'une part, à améliorer l'acheminement des produits et, d'autre part, à réduire les investissements dans les stocks. Les charges des succursales ont augmenté de 6,5 pour 100 et se sont chiffrées à 347 millions de dollars, soit 3,1 pour 100 de plus que les prévisions, à la suite d'une augmentation des coûts de main-d'œuvre dans les succursales supérieure aux prévisions et des salaires liés à la mise en œuvre du nouveau système points de vente, aussi appelé « Environnement commercial intégré ». Dans le cadre de ce nouveau système, la LCBO offre à ses clients la possibilité d'acheter des cartes-cadeaux électroniques et d'autres produits semblables à ceux que doit vendre de nos jours tout grand détaillant. La mise en œuvre du nouveau système, lequel a amélioré les fonctions de vérification des ventes de la LCBO, a forcé les succursales à engager des employés supplémentaires afin de permettre aux directeurs de succursale et à d'autres membres du personnel d'assister à des séances de formation.

**La maîtrise des charges s'est améliorée en 2004-2005, le ratio charges/ventes nettes passant de 16,6 pour 100 à 16,4 pour 100.**

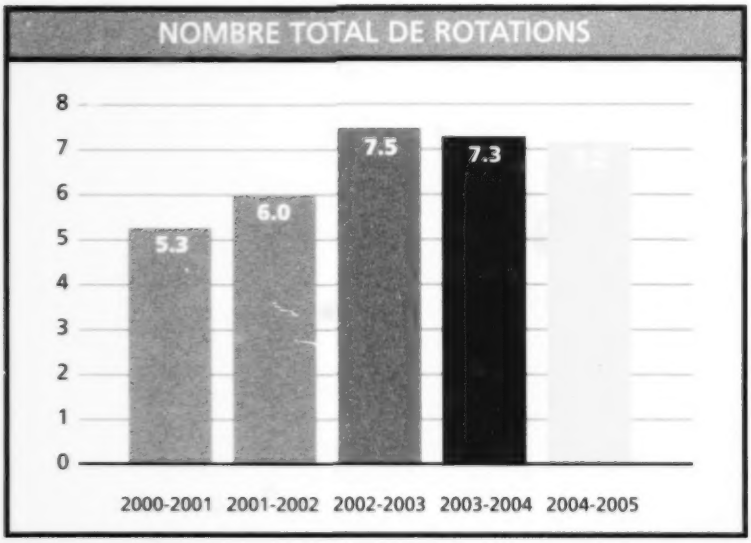



## Rotation des stocks

Le nombre total de rotations de stocks a légèrement fléchi durant l'année, passant de 7,3 l'année passée à 7,2 cette année. Les prévisions s'établissaient à 7,4. Cette diminution est imputable, d'une part, au ralentissement des ventes de bières – dont le roulement est élevé – durant l'été et, d'autre part, au transfert de 6,6 millions de litres de bière des marques Moosehead et Carlsberg aux magasins The Beer Store. La rotation des stocks de bières est passée de 15,7 à 14,5; celle des vins de 6,4 à 6,3, et celle des spiritueux de 8,2 à 8,3. La rotation des produits de VINTAGES a augmenté, passant de 2,3 à 2,4 par suite de l'amélioration de l'efficacité du mouvement des produits dans les entrepôts de la LCBO.

La rotation des stocks de gros, y compris ceux de VINTAGES, s'est établie en 2004-2005 à 11,2; cependant ce taux a été inférieur aux prévisions, qui s'établissaient à 11,5. La rotation des stocks de produits destinés à la vente au détail s'est établie à 14,3 en 2004-2005. Ce taux était inférieur au taux enregistré l'année précédente (14,5) et aux prévisions pour 2004-2005, fixées à 14,6.

Le taux de rotation des stocks reste bien supérieur aux niveaux d'avant 2002-2003 lorsque des mesures concertées avaient été adoptées pour réduire les niveaux de stock grâce à un acheminement plus efficace des produits.



## Ratios financiers et d'exploitation

En 2004-2005, les ratios des résultats se sont comparés avantageusement à ceux de l'exercice précédent.

Les charges totales d'exploitation ont été conformes aux attentes, correspondant à 16,4 pour 100 des ventes nettes (16,6 pour 100 l'année passée). Les charges administratives sont restées inchangées par rapport à l'exercice précédent, à 1,5 pour 100 des ventes nettes, ce qui est inférieur aux prévisions de 1,6 pour 100. Les charges d'exploitation se sont aussi améliorées par rapport à l'année dernière, passant de 12,2 pour 100 à 12,1 pour 100. Ces améliorations sont attribuables à l'augmentation des ventes nettes par suite, d'une part, de la préférence des consommateurs pour des produits haut de gamme et dont la marge bénéficiaire est plus élevée et, d'autre part, de l'amélioration du contrôle des charges durant l'exercice.

La marge bénéficiaire brute en tant que pourcentage des ventes nettes a augmenté de 0,6 pour 100 et atteint 48,4 pour 100. Elle a été supérieure au ratio de l'année passée (47,6 pour 100) et aux prévisions (47,8 pour 100). Ces résultats favorables sont imputables à la diminution des ventes de bières et de coolers – des produits dont la marge bénéficiaire est faible, à l'augmentation des ventes de vins et de spiritueux – des produits dont la marge bénéficiaire est plus élevée – et à la hausse des droits par volume prélevés sur les boissons alcooliques annoncée dans le budget provincial de mai 2004.

Le bénéfice net en tant que pourcentage des ventes nettes a augmenté de un point de pourcentage et atteint 32,7 pour 100, dépassant de 0,9 pour 100 les prévisions. L'amélioration de la marge et une plus grande maîtrise des charges expliquent cet accroissement.

## Ratios de productivité

Afin de tenir compte de ses charges et de recenser les secteurs où des améliorations se produisent ou sont nécessaires, la LCBO se fixe des objectifs en ce qui concerne nombre de ses ratios de productivité chaque année. Par exemple, le ratio charges des succursales/ventes indique le pourcentage de ventes nettes nécessaires pour payer les charges liées à la vente au détail (salaires, loyer des succursales et autres frais). La diminution du rapport charges des succursales/ventes indique que les employés sont de plus en plus productifs.

**VENTES AU DÉTAIL – POINTS SAILLANTS DES DONNÉES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION**

| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Salaires (succursales) par rapport aux ventes | 7,8 % | 7,3 % | 7,3 % | 7,1 % | 7,0 % |
| Charges (succursales) en pourcentage des ventes | 11,0 % | 10,3 % | 10,4 % | 10,3 % | 10,4 % |
| Salaires (succursales) par unité de vente | 0,87 $ | 0,80 $ | 0,77 $ | 0,78 $ | 0,76 $ |
| Charges (succursales) par unité de vente | 1,22 $ | 1,12 $ | 1,10 $ | 1,13 $ | 1,13 $ |
| Unités vendues par heure | 25,5 | 28,7 | 31,5 | 32,3 | 33,5 |
| Ventes par consommateur | 27,86 $ | 28,10 $ | 28,51 $ | 29,38 $ | 30,80 $ |
| Ventes par pied carré | 1 693 $ | 1 752 $ | 1 755 $ | 1 800 $ | 1 859 $ |

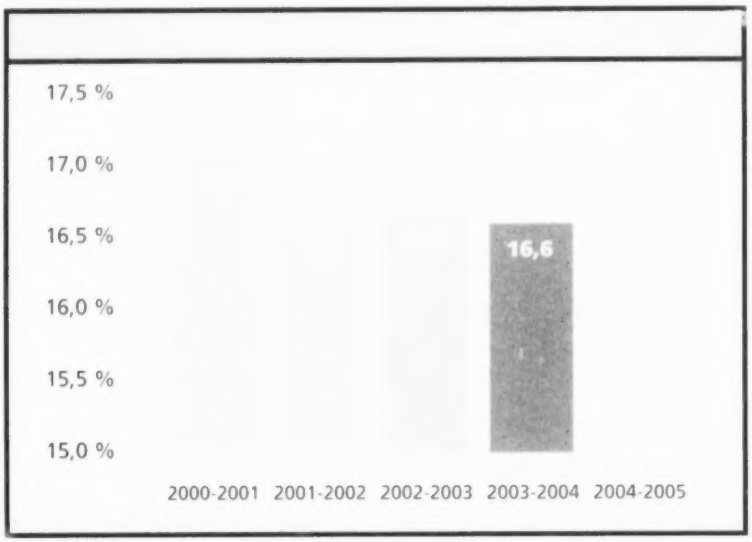
Les résultats obtenus à l'égard des ratios de productivité ont été mitigés. Le rendement du canal des ventes au détail a été quelque peu supérieur à celui des entrepôts.

Les salaires en succursale en tant que pourcentage des ventes nettes sont passés de 7,1 pour 100 en 2003-2004 à 7,0 pour 100 en 2004-2005, une légère amélioration même si les prévisions fixées à l'égard de ce ratio avaient été établies à 6,8 pour 100. Le ratio des salaires en succursale par unité de vente a été conforme aux prévisions (0,76 $) et supérieur à celui de l'année passée (0,78 $). Ces résultats favorables sont imputables au dynamisme des ventes au détail, qui ont compensé une majoration de 4,4 pour 100 du poste des salaires durant l'année à la suite du réajustement des salaires du personnel en fonction du coût de la vie et de l'engagement d'employés supplémentaires pour remplacer les employés en formation pour le projet « Environnement commercial intégré ».

Le ratio charges des succursales en pourcentage des ventes s'est établi à 10,4 pour 100 et les charges des succursales par unité de vente se sont chiffrées à 1,13 $. Ces deux résultats ont été inférieurs aux prévisions, fixées à 10,1 pour 100 et 1,12 $ respectivement, par suite des dépenses de main-d'œuvre supérieures aux prévisions notamment en raison de la mise en œuvre du projet « Environnement commercial intégré ».

Les ventes par consommateur se sont grandement améliorées ces cinq dernières années, passant de 27,86 $ à 30,80 $ en 2004-2005. Ces résultats sont supérieurs aux prévisions, fixées à 30,69 $. Ils témoignent de la préférence des consommateurs pour des produits de qualité élevée. La rationalisation de l'espace a permis d'accroître le taux des ventes par pied carré de près de 10 pour 100 au cours des cinq dernières années. Ce taux s'est établi à 1 859 $ en 2004-2005.

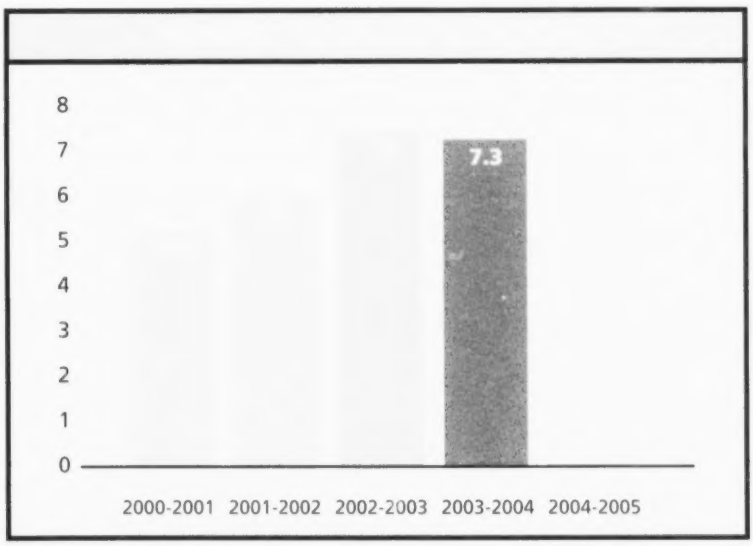
## La maîtrise des charges s'est améliorée en 2004-2005, le ratio charges/ventes nettes passant de 16,6 pour 100 à 16,4 pour 100.




Le nombre total de rotations de stocks a légèrement fléchi durant l'année, passant de 7,3 l'année passée à 7,2 cette année. Les prévisions s'établissaient à 7,4. Cette diminution est imputable, d'une part, au ralentissement des ventes de bières – dont le roulement est élevé – durant l'été et, d'autre part, au transfert de 6,6 millions de litres de bière des marques Mooshead et Carlsberg aux magasins The Beer Store. La rotation des stocks de bières est passée de 15,7 à 14,5; celle des vins de 6,4 à 6,3, et celle des spiritueux de 8,2 à 8,3. La rotation des produits de VINTAGES a augmenté, passant de 2,3 à 2,4 par suite de l'amélioration de l'efficacité du mouvement des produits dans les entrepôts de la LCBO.

La rotation des stocks de gros, y compris ceux de VINTAGES, s'est établie en 2004-2005 à 11,2; cependant ce taux a été inférieur aux prévisions, qui s'établissaient à 11,5. La rotation des stocks de produits destinés à la vente au détail s'est établie à 14,3 en 2004-2005. Ce taux était inférieur au taux enregistré l'année précédente (14,5) et aux prévisions pour 2004-2005, fixées à 14,6.

Le taux de rotation des stocks reste bien supérieur aux niveaux d'avant 2002-2003 lorsque des mesures concertées avaient été adoptées pour réduire les niveaux de stock grâce à un acheminement plus efficace des produits.



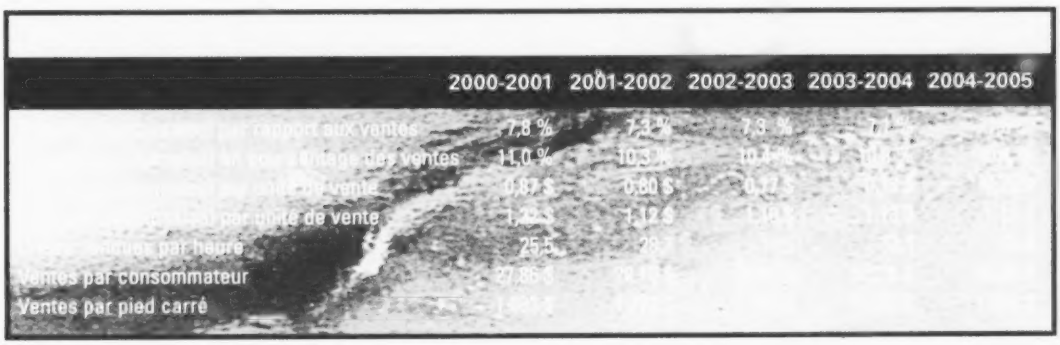
En 2004-2005, les ratios des résultats se sont comparés avantageusement à ceux de l'exercice précédent.

Les charges totales d'exploitation ont été conformes aux attentes, correspondant à 16,4 pour 100 des ventes nettes (16,6 pour 100 l'année passée). Les charges administratives sont restées inchangées par rapport à l'exercice précédent, à 1,5 pour 100 des ventes nettes, ce qui est inférieur aux prévisions de 1,6 pour 100. Les charges d'exploitation se sont aussi améliorées par rapport à l'année dernière, passant de 12,2 pour 100 à 12,1 pour 100. Ces améliorations sont attribuables à l'augmentation des ventes nettes par suite, d'une part, de la préférence des consommateurs pour des produits haut de gamme et dont la marge bénéficiaire est plus élevée et, d'autre part, de l'amélioration du contrôle des charges durant l'exercice.

La marge bénéficiaire brute en tant que pourcentage des ventes nettes a augmenté de 0,6 pour 100 et atteint 48,4 pour 100. Elle a été supérieure au ratio de l'année passée (47,6 pour 100) et aux prévisions (47,8 pour 100). Ces résultats favorables sont imputables à la diminution des ventes de bières et de coolers – des produits dont la marge bénéficiaire est faible, à l'augmentation des ventes de vins et de spiritueux – des produits dont la marge bénéficiaire est plus élevée – et à la hausse des droits par volume prélevés sur les boissons alcooliques annoncée dans le budget provincial de mai 2004.

Le bénéfice net en tant que pourcentage des ventes nettes a augmenté de un point de pourcentage et atteint 32,7 pour 100, dépassant de 0,9 pour 100 les prévisions. L'amélioration de la marge et une plus grande maîtrise des charges expliquent cet accroissement.

Afin de tenir compte de ses charges et de recenser les secteurs où des améliorations se produisent ou sont nécessaires, la LCBO se fixe des objectifs en ce qui concerne nombre de ses ratios de productivité chaque année. Par exemple, le ratio charges des succursales/ventes indique le pourcentage de ventes nettes nécessaires pour payer les charges liées à la vente au détail (salaires, loyer des succursales et autres frais). La diminution du rapport charges des succursales/ventes indique que les employés sont de plus en plus productifs.

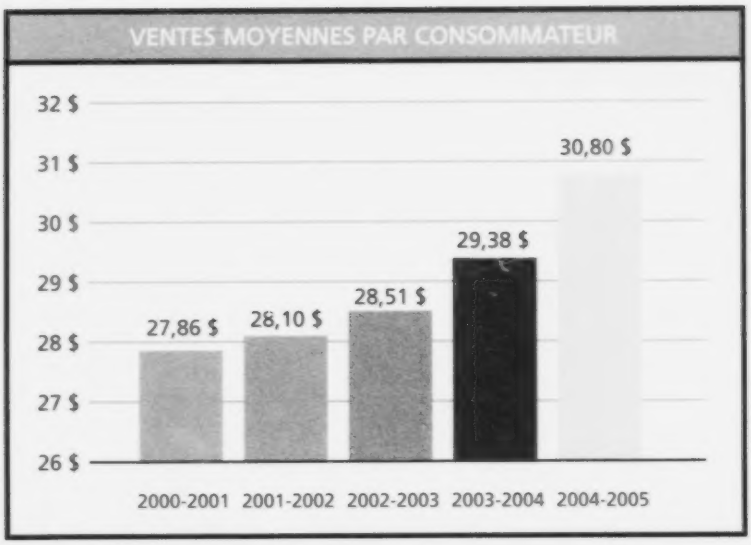


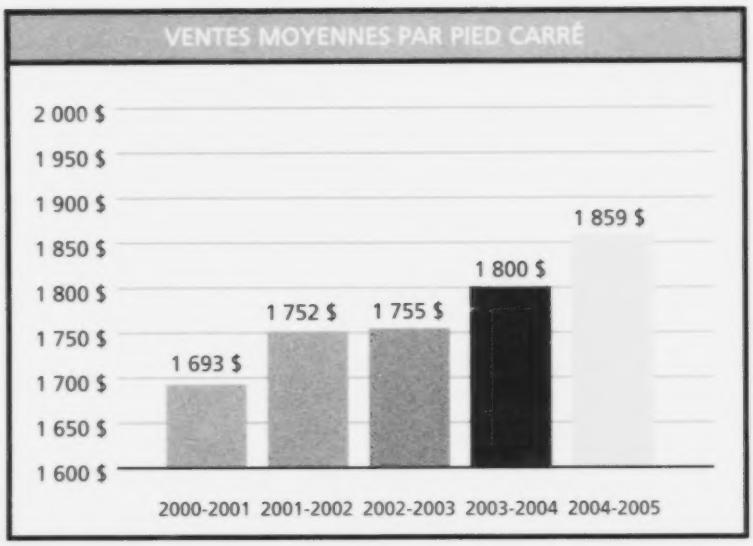

Les résultats obtenus à l'égard des ratios de productivité ont été mitigés. Le rendement du canal des ventes au détail a été quelque peu supérieur à celui des entrepôts.

Les salaires en succursale en tant que pourcentage des ventes nettes sont passés de 7,1 pour 100 en 2003-2004 à 7,0 pour 100 en 2004-2005, une légère amélioration même si les prévisions fixées à l'égard de ce ratio avaient été établies à 6,8 pour 100. Le ratio des salaires en succursale par unité de vente a été conforme aux prévisions (0,76 $) et supérieur à celui de l'année passée (0,78 $). Ces résultats favorables sont imputables au dynamisme des ventes au détail, qui ont compensé une majoration de 4,4 pour 100 du poste des salaires durant l'année à la suite du réajustement des salaires du personnel en fonction du coût de la vie et de l'engagement d'employés supplémentaires pour remplacer les employés en formation pour le projet « Environnement commercial intégré ».

Le ratio charges des succursales en pourcentage des ventes s'est établi à 10,4 pour 100 et les charges des succursales par unité de vente se sont chiffrées à 1,13 $. Ces deux résultats ont été inférieurs aux prévisions, fixées à 10,1 pour 100 et 1,12 $ respectivement, par suite des dépenses de main-d'œuvre supérieures aux prévisions notamment en raison de la mise en œuvre du projet « Environnement commercial intégré ».

Les ventes par consommateur se sont grandement améliorées ces cinq dernières années, passant de 27,86 $ à 30,80 $ en 2004-2005. Ces résultats sont supérieurs aux prévisions, fixées à 30,69 $. Ils témoignent de la préférence des consommateurs pour des produits de qualité élevée. La rationalisation de l'espace a permis d'accroître le taux des ventes par pied carré de près de 10 pour 100 au cours des cinq dernières années. Ce taux s'est établi à 1 859 $ en 2004-2005.




Les deux ratios de charges d'entrepôt par caisse (salaires et charges totales) ont augmenté durant l'année. Comparativement à 2003-2004, les salaires en entrepôt par caisse ont crû de 0,08 $ et atteint 0,90 $, alors que les charges totales d'entrepôt par caisse se sont accrues de 0,08 $ pour atteindre 1,11 $. Le rapport de caisses manipulées à l'heure a baissé, passant de 64 en 2003-2004 à 62 en 2004-2005. L'objectif de 63 n'a pas été atteint. Ces résultats défavorables découlent du transfert de la distribution des bières appartenant aux marques Moosehead et Carlsberg aux magasins The Beer Store (voir page 8).

## LOGISTIQUE – POINTS SAILLANTS DES DONNÉES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION

| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Charges salariales (entrepôt) par caisse | 0,76 $ | 0,77 $ | 0,83 $ | 0,82 $ | 0,90 $ |
| Charges d'entrepôt par caisse | 0,95 $ | 1,00 $ | 1,10 $ | 1,03 $ | 1,11 $ |
| Caisses (logistique) manipulées par heure | 64 | 64 | 66 | 64 | 62 |
| Charges de logistique par caisse manipulée | 0,57 $ | 0,59 $ | 0,64 $ | 0,62 $ | 0,68 $ |
| Charges de fret par caisse | 1,16 $ | 1,11 $ | 1,26 $ | 1,40 $ | 1,52 $ |
| Fret (march. en arr.) en % des ventes | 2,0 % | 1,9 % | 2,2 % | 2,5 % | 2,5 % |
| Fret (march. à dest.) en % des ventes | 0,6 % | 0,6 % | 0,7 % | 0,7 % | 0,7 % |

## Dépenses en immobilisations

Dans le cadre de notre initiative stratégique sur cinq ans visant à aider les clients à *découvrir le monde* merveilleux des boissons alcooliques, la plus grande partie de notre budget en immobilisations a été affectée une fois de plus à la mise à niveau de nombreuses succursales en fonction des normes actuelles de l'entreprise privée. Les dépenses en immobilisations sur le plan de la logistique ont considérablement baissé du fait que les travaux d'agrandissement de notre entrepôt de London et d'amélioration de nos autres entrepôts ont pris fin en 2004-2005. Les dépenses en immobilisations dans le secteur de la vente au détail ont maintenant quelque peu ralenti étant donné que la principale partie des projets de rénovation et d'ouverture de succursales dans les marchés les plus importants est terminée.

**DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS** (EN MILLIERS DE DOLLARS, CHIFFRES ARRONDIS)

| (en milliers de dollars) | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes au détail | 37 614 | 30 813 | 45 497 | 31 896 | 27 981 |
| Aménagement des succursales et immobilier | 2 370 | 844 | 1 072 | 351 | 1 639 |
| Technologie de l'information | 7 375 | 14 259 | 12 758 | 6 877 | 6 917 |
| Logistique | 2 056 | 3 493 | 11 849 | 10 158 | 6 487 |
| Programmes de marketing | 1 231 | 1 730 | 1 565 | 1 130 | 1 311 |
| Autres divisions administratives | 5 033 | 4 795 | 2 321 | 3 022 | 3 128 |
| Total – Dépenses en immobilisations | 55 689 | 55 735 | 75 061 | 53 434 | 47 465 |

## REGARD VERS L'AVENIR

L'exercice 2005-2006 devrait se caractériser par une amélioration constante des divers indicateurs. Les ventes nettes devraient s'établir à 3,7 milliards de dollars, soit 4,9 pour 100 de plus qu'en 2004-2005. La marge bénéficiaire brute devrait progresser de 4,3 pour 100 et atteindre 1,8 milliard de dollars. Cette hausse considérable devrait survenir même si le long congé de Pâques ne survient pas au cours de l'exercice (il y en a eu deux en 2004-2005). Chaque congé de Pâques se traduit par une augmentation des recettes de la LCBO d'environ 15 millions de dollars. Aucune grève du personnel de la SAQ ne devrait non plus entraîner une hausse des ventes comme en 2004-2005. Cependant, il convient de signaler que les ventes dans l'Est continuent d'être élevées depuis la grève.

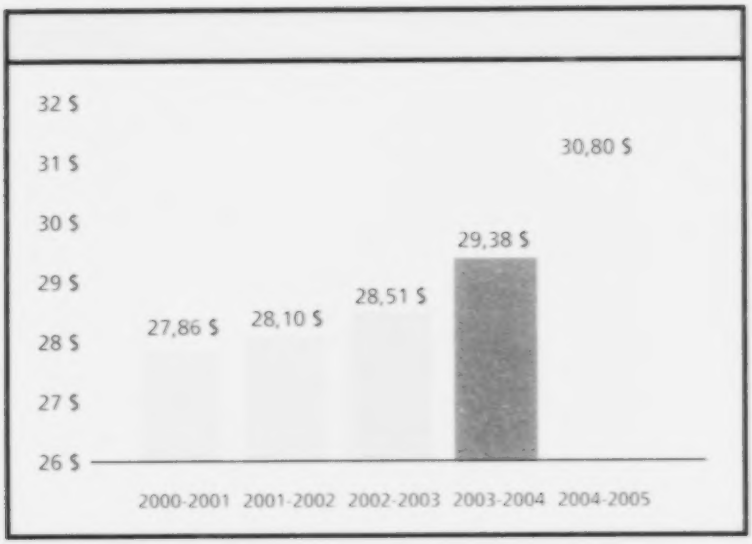
Les ventes devraient croître dans toutes les catégories de produits, à l'exception des bières nationales, qui continueront de ressentir pendant les premiers mois de l'année les contrecoups du transfert de la LCBO à la chaîne The Beer Store de la distribution des produits des marques Carlsberg et Moosehead.

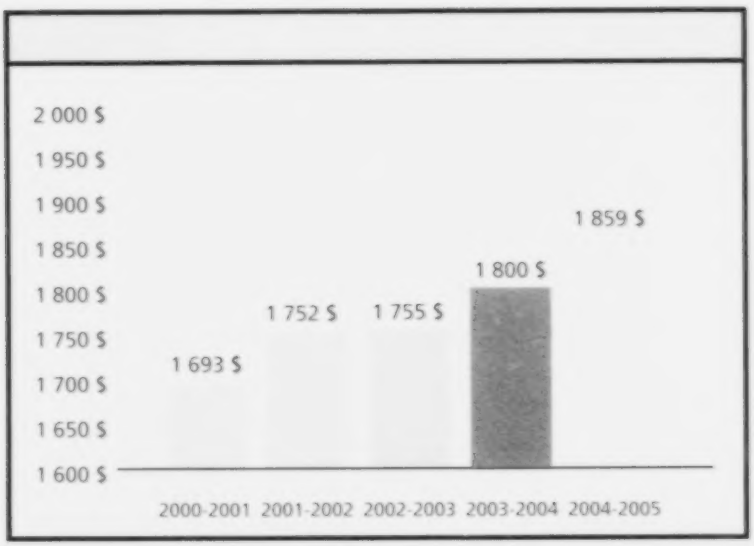
La marge bénéficiaire brute en tant que pourcentage des ventes nettes devrait se chiffrer à 48,1 pour 100, soit un peu moins qu'en 2004-2005 (48,4 pour 100), en raison de modifications constantes à l'éventail des produits.

Les revenus d'exploitation devraient croître de 4,2 pour 100 et atteindre 1,2 milliard de dollars. Ces succès résulteront de la mise en œuvre de grandes initiatives de promotion des ventes et de la maîtrise continue des charges.

Les programmes permanents de réduction des stocks et d'amélioration de l'efficacité de l'acheminement des produits grâce aux systèmes d'entrepôt et de succursales de la LCBO devraient favoriser la rotation des stocks. Le taux de rotation des stocks du secteur de la vente au détail devrait augmenter de 0,3 rotation et atteindre 14,6 rotations par année. Quant à lui, le taux de rotation des stocks en entrepôt devrait progresser de 0,5 rotation et se chiffrer à 11,7 rotations par année.

Le dividende que la LCBO versera au gouvernement de l'Ontario devrait s'accroître pour une douzième année consécutive et atteindre un nouveau sommet, soit 1,170 milliard de dollars, une augmentation de 55 millions de dollars par rapport à 2004-2005.




Les deux ratios de charges d'entrepôt par caisse (salaires et charges totales) ont augmenté durant l'année. Comparativement à 2003-2004, les salaires en entrepôt par caisse ont crû de 0,08 $ et atteint 0,90 $, alors que les charges totales d'entrepôt par caisse se sont accrues de 0,08 $ pour atteindre 1,11 $. Le rapport de caisses manipulées à l'heure a baissé, passant de 64 en 2003-2004 à 62 en 2004-2005. L'objectif de 63 n'a pas été atteint. Ces résultats défavorables découlent du transfert de la distribution des bières appartenant aux marques Moosehead et Carlsberg aux magasins The Beer Store (voir page 8).

| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Charges salariales (entrepôt) par caisse | 0,76 $ | 0,77 $ | 0,83 $ | [illegible] | [illegible] |
| Charges d'entrepôt par caisse | 0,95 $ | 1,00 $ | 1,10 $ | 1,03 $ | [illegible] |
| Caisses (logistique) manipulées par heure | 64 | 64 | 66 | 64 | 62 |
| Charges de logistique par caisse manipulée | 0,57 $ | 0,59 $ | 0,64 $ | 0,62 $ | [illegible] |
| Charges de fret par caisse | 1,16 $ | 1,11 $ | 1,26 $ | 1,40 $ | [illegible] |
| Fret (march. en arr.) en % des ventes | 2,0 % | 1,9 % | 2,2 % | 2,5 % | [illegible] |
| Fret (march. à dest.) en % des ventes | 0,6 % | 0,6 % | 0,7 % | 0,7 % | [illegible] |

Dans le cadre de notre initiative stratégique sur cinq ans visant à aider les clients à *découvrir le monde* merveilleux des boissons alcooliques, la plus grande partie de notre budget en immobilisations a été affectée une fois de plus à la mise à niveau de nombreuses succursales en fonction des normes actuelles de l'entreprise privée. Les dépenses en immobilisations sur le plan de la logistique ont considérablement baissé du fait que les travaux d'agrandissement de notre entrepôt de London et d'amélioration de nos autres entrepôts ont pris fin en 2004-2005. Les dépenses en immobilisations dans le secteur de la vente au détail ont maintenant quelque peu ralenti étant donné que la principale partie des projets de rénovation et d'ouverture de succursales dans les marchés les plus importants est terminée.

| (en milliers de dollars) | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes au détail | 37 617 | [illegible] | [illegible] | [illegible] | 27 981 |
| Aménagement des succursales et immobilier | [illegible] | [illegible] | [illegible] | [illegible] | 1 639 |
| Technologie de l'information | 7 375 | 14 288 | [illegible] | [illegible] | 6 917 |
| Logistique | 21 [illegible] | 3 [illegible] | [illegible] | [illegible] | 6 487 |
| Programmes de marketing | 1 231 | 1 730 | [illegible] | [illegible] | 1 311 |
| Autres divisions administratives | 5 033 | 4 [illegible] | [illegible] | [illegible] | 3 128 |
| Total – Dépenses en immobilisations | 55 689 | [illegible] | [illegible] | 58 434 | 47 465 |

L'exercice 2005-2006 devrait se caractériser par une amélioration constante des divers indicateurs. Les ventes nettes devraient s'établir à 5,7 milliards de dollars, soit 4,9 pour 100 de plus qu'en 2004-2005. La marge bénéficiaire brute devrait progresser de 4,3 pour 100 et atteindre 1,8 milliard de dollars. Cette hausse considérable devrait survenir même si le long congé de Pâques ne survient pas au cours de l'exercice (il y en a eu deux en 2004-2005). Chaque congé de Pâques se traduit par une augmentation des recettes de la LCBO d'environ 15 millions de dollars. Aucune grève du personnel de la SAQ ne devrait non plus entraîner une hausse des ventes comme en 2004-2005. Cependant, il convient de signaler que les ventes dans l'Est continuent d'être élevées depuis la grève.

Les ventes devraient croître dans toutes les catégories de produits, à l'exception des bières nationales, qui continueront de ressentir pendant les premiers mois de l'année les contrecoups du transfert de la LCBO à la chaîne The Beer Store de la distribution des produits des marques Carlsberg et Moosehead.

La marge bénéficiaire brute en tant que pourcentage des ventes nettes devrait se chiffrer à 48,1 pour 100, soit un peu moins qu'en 2004-2005 (48,4 pour 100), en raison de modifications constantes à l'éventail des produits.

Les revenus d'exploitation devraient croître de 4,2 pour 100 et atteindre 1,2 milliard de dollars. Ces succès résulteront de la mise en œuvre de grandes initiatives de promotion des ventes et de la maîtrise continue des charges.

Les programmes permanents de réduction des stocks et d'amélioration de l'efficacité de l'acheminement des produits grâce aux systèmes d'entrepôt et de succursales de la LCBO devraient favoriser la rotation des stocks. Le taux de rotation des stocks du secteur de la vente au détail devrait augmenter de 0,3 rotation et atteindre 14,6 rotations par année. Quant à lui, le taux de rotation des stocks en entrepôt devrait progresser de 0,5 rotation et se chiffrer à 11,7 rotations par année.

Le dividende que la LCBO versera au gouvernement de l'Ontario devrait s'accroître pour une douzième année consécutive et atteindre un nouveau sommet, soit 1,170 milliard de dollars, une augmentation de 55 millions de dollars par rapport à 2004-2005.

# LE POINT SUR NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

## Découvrez le monde, 2003-2008

En 2003, la LCBO a adopté un nouveau plan stratégique quinquennal et une nouvelle vision de marque. Cette vision, intitulée *Découvrez le monde*, visait à former des employés courtois et compétents qui pourraient renseigner les consommateurs sur les produits alcooliques et les guider dans leur découverte du monde merveilleux des vins et des spiritueux. Les six grands objectifs de cette vision étaient les suivants :

1. Accroître le taux de satisfaction de la clientèle
2. Promouvoir la consommation responsable de boissons alcooliques
3. Optimiser le rendement pour la population ontarienne en versant à l'État des dividendes totalisant 5,14 milliards de dollars au cours des cinq prochains exercices (2003-2008)
4. Créer et améliorer des rapports de collaboration avec les fournisseurs
5. Encourager l'accroissement des ventes de vins ontariens
6. Augmenter la satisfaction des employés

Les sections suivantes décrivent les mesures prises par la LCBO jusqu'à présent pour atteindre ces objectifs.

### 1. ACCROÎTRE LE TAUX DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

**Principales initiatives :** La LCBO s'est efforcée d'améliorer le taux de satisfaction des clients en 2004-2005 en continuant d'ouvrir de nouvelles succursales et en rénovant et en réimplantant les succursales qui se faisaient vieilles. Elle a lancé dans les succursales des promotions intéressantes et informatives, accru le nombre de dégustations de produits en succursale (dégustations du jeudi soir, par exemple) et instauré un nouveau système points de vente pour accélérer le traitement des transactions aux caisses et accroître la rapidité de recherche des produits. Ce nouveau système, qui sert de plate-forme à la vente de cartes-cadeaux électroniques, facilitera aussi le lancement d'autres programmes. La LCBO a dispensé une formation à ses employés sur les bières, les vins et les spiritueux, et accru sa gamme de cadeaux, y incluant les cartes-cadeaux électroniques. Finalement, elle a continué d'améliorer son système de chaîne d'approvisionnement et augmenté la fréquence de ses livraisons pour faire en sorte que les succursales offrent aux clients les produits qu'ils désirent.

**Résultats :** Chaque année, la LCBO demande à un cabinet indépendant de conseillers de réaliser une enquête approfondie sur le taux de satisfaction de la clientèle. Cette enquête est menée auprès de 2 400 personnes de toutes les régions de la province qui se décrivent comme le principal acheteur de produits de la LCBO de leur ménage. En 2005, 78 pour 100 des répondants ont estimé que leur expérience de magasinage à la LCBO méritait une note d'au moins 8 sur 10, comparativement à 73 pour 100 en 1998-1999, année de réalisation de la toute première enquête. Seulement moins de 1 pour 100 des répondants étaient insatisfaits de la LCBO. Quatre personnes sur 10 ont déclaré que la LCBO était l'un des endroits où elles préféraient faire leurs courses.

## 2. PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE DE BOISSONS ALCOOLIQUES

**Principales initiatives :** Les employés de la LCBO ont contesté à plus de 1,4 million de personnes le droit d'acheter des produits alcooliques parce qu'elles semblaient en état d'ébriété ou qu'elles ne pouvaient pas prouver qu'elles avaient l'âge légal pour acheter de tels produits. De concert avec MADD Canada, la LCBO a lancé une campagne de sensibilisation du public centrée sur un message publicitaire de 30 secondes. Ce message mettait en vedette des « héros » qui avaient empêché leurs amis de conduire en état d'ébriété. La LCBO et MADD Canada ont aussi créé un site Web pour aider les parents à aborder le thème de la consommation de boissons alcooliques avec leurs enfants. Une autre campagne, visant les jeunes, leurs parents et les éducateurs, comprenait des outils et des renseignements sur l'organisation de bals de finissants sécuritaires. Les hôtes susceptibles de garder pour la nuit des invités un peu trop fêtards ont pu se procurer des trousses d'été de l'hôte responsable, comprenant un ensemble de produits de toilette petit format pour un séjour d'une nuit. En sa qualité de détaillant responsable, la LCBO a mis en œuvre une nouvelle stratégie écologique visant à réduire les déchets d'emballage. Elle a aussi accru le pourcentage de récupération de ses contenants, le faisant passer de 64 à 80 pour 100. La gestion responsable de l'environnement fait intégralement partie de la culture d'entreprise de la LCBO. Par exemple, l'entreprise a réduit sa consommation d'énergie de 10 pour 100 et lancé des campagnes de réduction et de réutilisation tout en participant à la conservation du patrimoine naturel de l'Ontario. De plus, la LCBO a accordé 5 millions de dollars en 2004-2005 au financement des programmes municipaux de collecte sélective (depuis 1998, ses contributions ont totalisé 30 millions de dollars). Enfin, grâce notamment à son programme de boîtes de dons, à la campagne Centraide menée auprès des employés et à son programme de dégustations en succursale, la LCBO a pu recueillir tout près de un million de dollars qu'elle versera à des organismes caritatifs provinciaux et nationaux.

**Résultats :** Les sondages révèlent que les messages publicitaires de la LCBO ont des répercussions profondes sur le public. Par exemple, les trois derniers messages de la LCBO et de MADD Canada diffusés sur les chaînes de télévision ontariennes ont amené entre 77 et 88 pour 100 des téléspectateurs interrogés à déclarer qu'ils seraient maintenant plus enclins à prendre des mesures concrètes pour empêcher un ami de conduire avec des facultés affaiblies. Un pourcentage semblable de répondants ont ajouté qu'ils accepteraient plus facilement que leurs amis les empêchent de se mettre au volant de leur voiture en état d'ébriété.

Lors d'une étude sur la réputation des entreprises réalisée en 2005 par le cabinet Léger Marketing, la LCBO est arrivée en quinzième position sur un total de 100 entreprises en Ontario, loin devant d'autres détaillants comme The Beer Store, Wal-Mart et La Baie. Les résultats de cette étude révèlent que deux tiers des résidents de l'Ontario ont une bonne opinion de la LCBO et estiment qu'il s'agit d'une bonne entreprise. Les personnes qui avaient fait des courses à la LCBO au cours des mois précédant l'étude étaient particulièrement satisfaites de la LCBO. En effet, 96 pour 100 d'entre elles ont déclaré avoir une bonne opinion de la LCBO.

Parmi les initiatives de la LCBO dans le domaine de la responsabilité sociale en 2004-2005, mentionnons une affiche invitant les jeunes à avoir des bals de finissants sécuritaires, une trousse pour l'hôte responsable devant accueillir des invités pour la nuit après une fête, et un nouveau sac écologique pouvant contenir quatre bouteilles qui permet de réduire les déchets et de recueillir des fonds au titre de divers projets à caractère écologique.

## 3. OPTIMISER LE RENDEMENT POUR LA POPULATION ONTARIENNE EN VERSANT À L'ÉTAT DES DIVIDENDES TOTALISANT 5,14 MILLIARDS DE DOLLARS AU COURS DE CINQ EXERCICES (2003-2008)

**Principales initiatives :** La LCBO a dépassé ses objectifs financiers clés en 2004-2005 en accroissant son chiffre d'affaires de manière responsable. Les principaux facteurs à l'origine de ce succès sont les suivants : efficience accrue du système de chaîne d'approvisionnement qui amène les produits des fournisseurs aux succursales; accélération des ventes à un rythme supérieur à celui de l'augmentation des dépenses de main-d'œuvre; accroissement du nombre de clients achetant des produits haut de gamme dans toutes les catégories; promotions pour hausser les ventes de spiritueux, la catégorie la plus rentable; relèvement des ventes de vin dans l'Est de l'Ontario par suite de la grève de 11 semaines des employés de la Société des alcools du Québec; rendement substantiel sur les investissements dans l'amélioration des succursales existantes et l'ouverture de nouvelles succursales; majoration des droits prélevés sur chaque litre de produits alcooliques suite à l'adoption du budget provincial de mai 2004; maîtrise accrue des charges d'exploitation en tant que pourcentage des ventes nettes.

### OBJECTIFS FINANCIERS CLÉS (EN MILLIONS DE DOLLARS)

| Indicateur | Objectif | Résultat | Taux de réussite |
|---|---|---|---|
| Ventes | 3 484 $ | 3 505 $ | 100,6 % |
| Marge bénéficiaire | 1 664 $ | 1 695 $ | 101,9 % |
| Charges | 579 $ | 575 $ | 100,6 % |
| Bénéfice net | 1 107 $ | 1 146 $ | 103,5 % |
| Dividende | 1 065 $ | 1 115 $ | 104,7 % |

## 4. CRÉER ET AMÉLIORER DES RAPPORTS DE COLLABORATION AVEC LES FOURNISSEURS

**Principales initiatives :** La LCBO a étoffé son programme de planification concertée, d'établissement de prévisions et de réapprovisionnement en vertu duquel l'entreprise, les fournisseurs et les agents élaborent ensemble les prévisions des ventes et suivent et surveillent l'évolution des ventes réelles en fonction des prévisions établies. La LCBO a aussi accru le nombre de programmes et de services en ligne auxquels peuvent avoir accès les agents et les fournisseurs. Par exemple, elle a mis au point un calendrier de promotions échelonné sur 18 mois qui aide les fournisseurs à planifier leurs activités en fonction des promotions mettant en vedette leurs produits. La LCBO a organisé une rencontre au sommet avec les fournisseurs pour trouver des façons d'accroître l'intérêt des clients envers les spiritueux et les cocktails. De plus, elle a amélioré sa collaboration avec les fournisseurs sur le plan des initiatives écologiques. Finalement, elle a invité les agents et les fournisseurs à diverses conférences, dont une sur la gestion stratégique, pour qu'ils puissent présenter leurs produits.

**Résultats :** La LCBO a continué d'améliorer son système d'acheminement des produits en 2004-2005. Le pourcentage des produits les plus populaires en réserve a augmenté au cours de chacune des quatre dernières années, passant de 89,2 pour 100 en 2001-2002 à 91,8 pour 100 en 2004-2005. Certaines promotions, comme les promotions *De délicieux cocktails* et *Rock et whisky*, ont stimulé les ventes de spiritueux (hausse de 8,1 millions de dollars), ce qui s'est traduit par une augmentation des profits de 4,4 millions de dollars. En 2004, le Conseil canadien du commerce de détail a décerné à la LCBO un prix d'excellence et un prix de marketing dans le secteur du commerce de détail. En 2005, le Conseil a aussi accordé à la LCBO un prix de technologie dans la vente au détail. Ce prix prouve que les investissements dans la technologie peuvent améliorer grandement tant la qualité du service à la clientèle que la rentabilité.

La LCBO collabore étroitement avec les fournisseurs, comme Corby Distilleries Ltd., pour améliorer le mode de prévision et de réapprovisionnement des commandes.

## 5. ENCOURAGER L'ACCROISSEMENT DES VENTES DE VINS ONTARIENS

**Principales initiatives :** Chaque automne, la LCBO organise une grande campagne de promotion des vins ontariens pour mieux faire connaître leurs mérites et leur polyvalence. Certains employés ont reçu une formation pour devenir des ambassadeurs des vins ontariens. Le programme de formation en question, intitulé à l'interne *Leaders WOW* (*Wonderful Ontario Wine*), permet aux employés d'acquérir les connaissances nécessaires pour renseigner les clients et leurs collègues sur les vins de l'Ontario. La LCBO a également accru les surfaces de vente dévolues aux vins ontariens, en plus de mettre en vedette des « étoiles vinicoles de l'Ontario » lors de chaque période de ventes et de porter à l'attention des clients de VINTAGES de nouveaux produits affichant le label VQA. Enfin, la LCBO a travaillé de concert avec le gouvernement de l'Ontario, le Wine Council of Ontario et l'association Grape Growers of Ontario pour aider les établissements vinicoles de l'Ontario à faire face à la réduction de la récolte de raisin qui a résulté des rigueurs de l'hiver 2003.

### VENTES NETTES DE VINS ONTARIENS À LA LCBO (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| Année | Ventes nettes | Année précédente | Écart |
|---|---|---|---|
| 2002-2003 | 212 514 $ | 204 185 $ | +4,1 % |
| 2003-2004 | 228 180 $ | 212 514 $ | +7,4 % |
| 2004-2005 | 243 337 $ | 228 180 $ | +6,6 % |

### NOMBRE D'ENTREPRISES VINICOLES EN ONTARIO

| 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
|---|---|---|---|---|
| 95 | 109 | 109 | 123 | 128 |

## 6. AUGMENTER LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS

**Principales initiatives :** La LCBO a mis sur pied un certain nombre de programmes pour rehausser le taux de satisfaction des employés. Mentionnons, par exemple, un programme de formation sur les produits pour aider les employés du secteur de la vente au détail à assumer de plus grandes responsabilités à l'égard de rayons dans leur succursale; des initiatives d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement pour réduire la manutention des produits; des programmes de formation au leadership à l'intention des directeurs et des directeurs adjoints de succursales; et des améliorations au système points de vente pour éliminer ou réduire les tâches que doivent accomplir les employés en plus de leur fonction principale : fournir un service compétent et responsable aux clients.

**Résultats :** Le tout dernier sondage que la LCBO a réalisé sur l'attitude des employés, à l'été 2004, a révélé de grandes améliorations par rapport aux années précédentes. Le taux général moyen de satisfaction est passé de 3,21 à 3,36 sur une échelle de cinq points. Le cabinet Watson Wyatt Canada, qui a réalisé ce sondage confidentiel, a déclaré qu'il s'agissait du taux d'amélioration sur une année le plus élevé parmi tous ses clients. Certaines des améliorations les plus importantes ont eu lieu dans les secteurs les plus essentiels : compréhension du plan quinquennal de la LCBO, rendement commercial de la LCBO, et mesures prises par l'entreprise pour réaliser les objectifs stratégiques et commerciaux. Cinquante-six pour cent des employés interrogés ont déclaré qu'ils seraient heureux de travailler à la LCBO jusqu'à leur retraite.

L'offre de programmes de formation aux employés et la dévolution de responsabilités accrues à l'égard des rayons dont ils ont la charge dans leur succursale ont entraîné une augmentation du taux de satisfaction des employés de la LCBO.

**Principales initiatives** : La LCBO a dépassé ses objectifs financiers clés en 2004-2005 en accroissant son chiffre d'affaires de manière responsable. Les principaux facteurs à l'origine de ce succès sont les suivants : efficience accrue du système de chaîne d'approvisionnement qui amène les produits des fournisseurs aux succursales; accélération des ventes à un rythme supérieur à celui de l'augmentation des dépenses de main-d'œuvre; accroissement du nombre de clients achetant des produits haut de gamme dans toutes les catégories; promotions pour hausser les ventes de spiritueux, la catégorie la plus rentable; relèvement des ventes de vin dans l'Est de l'Ontario par suite de la grève de 11 semaines des employés de la Société des alcools du Québec; rendement substantiel sur les investissements dans l'amélioration des succursales existantes et l'ouverture de nouvelles succursales; majoration des droits prélevés sur chaque litre de produits alcooliques suite à l'adoption du budget provincial de mai 2004; maîtrise accrue des charges d'exploitation en tant que pourcentage des ventes nettes.

## OBJECTIFS FINANCIERS CLÉS (EN MILLIONS DE DOLLARS)

**Principales initiatives** : La LCBO a étoffé son programme de planification concertée, d'établissement de prévisions et de réapprovisionnement en vertu duquel l'entreprise, les fournisseurs et les agents élaborent ensemble les prévisions des ventes et suivent et surveillent l'évolution des ventes réelles en fonction des prévisions établies. La LCBO a aussi accru le nombre de programmes et de services en ligne auxquels peuvent avoir accès les agents et les fournisseurs. Par exemple, elle a mis au point un calendrier de promotions échelonné sur 18 mois qui aide les fournisseurs à planifier leurs activités en fonction des promotions mettant en vedette leurs produits. La LCBO a organisé une rencontre au sommet avec les fournisseurs pour trouver des façons d'accroître l'intérêt des clients envers les spiritueux et les cocktails. De plus, elle a amélioré sa collaboration avec les fournisseurs sur le plan des initiatives écologiques. Finalement, elle a invité les agents et les fournisseurs à diverses conférences, dont une sur la gestion stratégique, pour qu'ils puissent présenter leurs produits.

**Résultats** : La LCBO a continué d'améliorer son système d'acheminement des produits en 2004-2005. Le pourcentage des produits les plus populaires en réserve a augmenté au cours de chacune des quatre dernières années, passant de 89,2 pour 100 en 2001-2002 à 91,8 pour 100 en 2004-2005. Certaines promotions, comme les promotions *De délicieux cocktails* et *Rock et whisky*, ont stimulé les ventes de spiritueux (hausse de 8,1 millions de dollars), ce qui s'est traduit par une augmentation des profits de 4,4 millions de dollars. En 2004, le Conseil canadien du commerce de détail a décerné à la LCBO un prix d'excellence et un prix de marketing dans le secteur du commerce de détail. En 2005, le Conseil a aussi accordé à la LCBO un prix de technologie dans la vente au détail. Ce prix prouve que les investissements dans la technologie peuvent améliorer grandement tant la qualité du service à la clientèle que la rentabilité.

La LCBO collabore étroitement avec les fournisseurs comme Cadbs Distilleries Ltd. pour améliorer le suivi de prévisions et de réapprovisionnement des commandes.

**Principales initiatives :** Chaque automne, la LCBO organise une grande campagne de promotion des vins ontariens pour mieux faire connaître leurs mérites et leur polyvalence. Certains employés ont reçu une formation pour devenir des ambassadeurs des vins ontariens. Le programme de formation en question, intitulé à l'interne *Leaders WOW (Wonderful Ontario Wine)*, permet aux employés d'acquérir les connaissances nécessaires pour renseigner les clients et leurs collègues sur les vins de l'Ontario. La LCBO a également accru les surfaces de vente dévolues aux vins ontariens, en plus de mettre en vedette des « étoiles vinicoles de l'Ontario » lors de chaque période de ventes et de porter à l'attention des clients de VINTAGES de nouveaux produits affichant le label VQA. Enfin, la LCBO a travaillé de concert avec le gouvernement de l'Ontario, le Wine Council of Ontario et l'association Grape Growers of Ontario pour aider les établissements vinicoles de l'Ontario à faire face à la réduction de la récolte de raisin qui a résulté des rigueurs de l'hiver 2003.

## VENTES NETTES DE VINS ONTARIENS À LA LCBO (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2002-2003 | 212 514 $ | 204 185 $ | +4,1 % |
| 2003-2004 | 228 180 $ | 212 514 $ | +7,4 % |
| 2004-2005 | 243 337 $ | 228 180 $ | +6,6 % |

## NOMBRE D'ENTREPRISES VINICOLES EN ONTARIO

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 95 | 109 | 109 | 123 | 128 |

**Principales initiatives :** La LCBO a mis sur pied un certain nombre de programmes pour rehausser le taux de satisfaction des employés. Mentionnons, par exemple, un programme de formation sur les produits pour aider les employés du secteur de la vente au détail à assumer de plus grandes responsabilités à l'égard de rayons dans leur succursale; des initiatives d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement pour réduire la manutention des produits; des programmes de formation au leadership à l'intention des directeurs et des directeurs adjoints de succursales; et des améliorations au système points de vente pour éliminer ou réduire les tâches que doivent accomplir les employés en plus de leur fonction principale : fournir un service compétent et responsable aux clients.

**Résultats :** Le tout dernier sondage que la LCBO a réalisé sur l'attitude des employés, à l'été 2004, a révélé de grandes améliorations par rapport aux années précédentes. Le taux général moyen de satisfaction est passé de 3,21 à 3,36 sur une échelle de cinq points. Le cabinet Watson Wyatt Canada, qui a réalisé ce sondage confidentiel, a déclaré qu'il s'agissait du taux d'amélioration sur une année le plus élevé parmi tous ses clients. Certaines des améliorations les plus importantes ont eu lieu dans les secteurs les plus essentiels : compréhension du plan quinquennal de la LCBO, rendement commercial de la LCBO, et mesures prises par l'entreprise pour réaliser les objectifs stratégiques et commerciaux. Cinquante-six pour cent des employés interrogés ont déclaré qu'ils seraient heureux de travailler à la LCBO jusqu'à leur retraite.

# TENDANCES
# VINS

**Mission : Offrir à nos clients une gamme exceptionnelle de vins de qualité à des prix abordables.**

## COUP D'ŒIL SUR LES VINS

**Ventes en 2004-2005 :** 959 millions de dollars
**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 90 millions de dollars (+9,4 pour 100)
**Augmentation par rapport aux prévisions :** 9,6 millions de dollars (+1,0 pour 100)
**Valeur monétaire de la marge bénéficiaire :** 480 millions de dollars
**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 13,5 millions de dollars (+10,8 pour 100)
**Principales tendances :** Hausse continue des ventes de vins provenant des pays détenant les plus importantes parts de marché, notamment des vins se situant dans la fourchette 10-12 $, et popularité toujours croissante des vins rouges

Les ventes dans la catégorie des vins ont progressé au taux record de 9,4 pour 100 par rapport à 2003-2004 et atteint 959 millions de dollars. Il s'agit là d'une augmentation de 1,0 pour 100 comparativement aux prévisions. (Le meilleur taux de croissance enregistré antérieurement avait été de 8,1 pour 100 en 2003-2004.) Sur le plan du volume, les ventes ont crû de 5,9 pour 100 et atteint 93 millions de litres. L'écart entre les deux taux de croissance indique que les consommateurs continuent de se tourner vers des produits haut de gamme, comme en témoigne l'accroissement du taux des ventes des vins compris dans la fourchette des 10-12 $ (+22,2 pour 100 en dollars). Cette hausse est de loin supérieure à l'augmentation du taux de croissance des vins coûtant moins de 8 $ (2,6 pour 100) et des vins coûtant entre 8 $ et 10 $ (8,2 pour 100).

Les facteurs suivants expliquent les succès remportés cette année dans la catégorie des vins :

- croissance continue des ventes des vins des grands producteurs comme l'Australie, l'Ontario et l'Italie;
- hausse exceptionnelle des ventes des vins de nouveaux marchés comme l'Espagne, le Portugal, l'Afrique du Sud et le Chili;
- accroissement des ventes dans les fourchettes de prix supérieurs;
- hausse continue des ventes de vins rouges (+13,6 pour 100 par rapport à +6,8 pour 100 pour les vins blancs);
- succès éclatant des « vins concepts » comme le shiraz Yellow Tail;
- grève à la Société des alcools du Québec, d'où l'augmentation des ventes de vins dans les succursales de la LCBO situées dans l'Est de l'Ontario;
- promotion thématique intitulée *France Ooh là là!*, qui a permis de ralentir le fléchissement des ventes de vins français.

La catégorie des vins comprend trois régions distinctes : l'Ontario, le Nouveau Monde et l'Europe. Voici le résultat des ventes pour chaque région en 2004-2005 :

**Ontario :** Les ventes nettes de vins ontariens ont augmenté de 7,6 pour 100 et atteint 231 millions de dollars. Le nombre de litres vendus s'est accru de 5,5 pour 100 et s'est élevé à 28 millions de litres. La valeur monétaire de la marge bénéficiaire a été supérieure de 10,8 pour 100 à celle de l'année passée et elle a dépassé de 2,8 pour 100 les prévisions. En 2004-2005, moins de vins portant le label VQA étaient disponibles, limitant ainsi les possibilités d'inciter les clients à acheter des vins ontariens haut de gamme. Les ventes de vins portant le label VQA n'ont augmenté que de 6,0 pour 100 comparativement à 10,6 pour 100 pour les vins de cépage ne portant pas ce label, le contraire de la tendance qui s'était dégagée ces dernières années. (Voir à la page 19 pour un complément d'information sur la façon dont la LCBO collabore avec l'industrie vinicole ontarienne pour accroître la part de marché de ses vins.)

À la fin de l'exercice, la part de marché des vins ontariens (vins de table vendus par l'intermédiaire de la LCBO, à l'exclusion des vins de VINTAGES) s'établissait à 30,1 pour 100. Elle était plus ou moins identique à celle de l'année passée. L'accroissement, sur le plan de la valeur, s'élevait à 24,1 pour 100.

**Nouveau Monde :** La valeur des ventes des vins du Nouveau Monde a augmenté de 19,4 pour 100. L'augmentation du nombre de litres vendus a été de 17,3 pour 100. L'Australie était en tête de peloton (croissance de 31,5 pour 100). Plus de la moitié des vins du Nouveau Monde que vend la LCBO provient maintenant de l'Australie. Ce pays vient au deuxième rang, derrière l'Ontario, pour ce qui est des ventes de vins de table à la LCBO (Australie : 179 millions de dollars et Ontario : 231 millions de dollars). (En 2000-2001, l'Australie venait au

cinquième rang, derrière l'Ontario, la France, l'Italie et les États-Unis.) La popularité des vins australiens est principalement due aux deux facteurs suivants : le goût fruité des vins rouges qu'apprécient les clients et l'excellent rapport qualité-prix. Signalons qu'environ 75 pour 100 des vins australiens vendus dans le réseau des succursales de la LCBO sont rouges.

Une nouvelle marque, Yellow Tail, explique en partie le franc succès des vins australiens en 2004-2005. Cette marque a remporté un succès foudroyant et ses ventes ont atteint 33,5 millions de dollars. Si Yellow Tail était un pays producteur, il se classerait au septième rang des pays fournisseurs de la LCBO, bien avant l'Espagne, le Portugal, l'Afrique du Sud ou l'Allemagne. Le succès du Yellow Tail, qui coûte un peu moins de 12 $, a cependant nui à la capacité de la LCBO d'inciter les clients à acheter des produits se situant dans une fourchette de prix supérieure.

Le Yellow Tail est ce qu'on appelle un « vin concept ». Cette nouvelle tendance se compose de vins faciles à boire et conditionnés dans des emballages non traditionnels et souvent même avant-gardistes. La marque définit davantage le produit que le vin en soi. Cette tendance devrait se poursuivre en 2005-2006.

À la fin de l'exercice, la part de marché des vins australiens se chiffrait à 19 pour 100.

Voici l'évolution des ventes des vins des autres producteurs du Nouveau Monde en 2004-2005 :

- **États-Unis :** +2,0 pour 100 pour atteindre 58 millions de dollars (6,1 pour 100 de la part du marché)
- **Chili :** +9,4 pour 100 pour atteindre 46 millions de dollars (4,8 pour 100 de la part du marché)
- **Afrique du Sud :** +24,4 pour 100 pour atteindre 22 millions de dollars (2,3 pour 100 de la part du marché)
- **Colombie-Britannique :** + 9,1 pour 100 pour atteindre 6,9 millions de dollars (0,7 pour 100 de la part du marché)
- **Argentine :** +25,8 pour 100 pour atteindre 6,5 millions de dollars (0,7 pour 100 de la part du marché)
- **Nouvelle-Zélande :** +38,5 pour 100 pour atteindre 5,4 millions de dollars (0,6 pour 100 de la part du marché).

**Europe :** La valeur monétaire des ventes de vins européens est restée inchangée par rapport à l'exercice passé. Sur le plan du volume, les ventes ont diminué de 1,7 pour 100. Les deux plus grands joueurs dans ce segment restent de loin la France et l'Italie.

**Italie :** Les ventes de vins italiens ont connu une hausse de 5,1 pour 100 et se sont élevées à 141,5 millions de dollars. L'Italie devance maintenant la France et est devenue le troisième fournisseur en vins de la LCBO derrière l'Ontario et l'Australie. Les vins des régions du centre et du nord de l'Italie ont la faveur. Les ventes de ces deux régions ont atteint 82,7 millions de dollars et 52,6 millions de dollars respectivement.

**France :** Les ventes de vins français ont fléchi tant en Ontario qu'ailleurs dans le monde. À la fin de l'exercice, la totalité des ventes se chiffrait à 129,6 millions de dollars, une diminution marginale de 0,8 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution du taux des ventes aurait été plus marquée si la LCBO n'avait pas lancé la promotion *France Ooh là là!* en février dernier. Les ventes des produits en vedette dans le cadre de cette promotion d'un mois ont augmenté de 65 pour 100 et les ventes de vins français dans leur ensemble ont crû de 35 pour 100. La grève des employés de la Société des alcools du Québec a entraîné un accroissement du nombre de clients québécois se rendant dans les succursales de l'Est de l'Ontario pour y acheter leurs vins français préférés et d'autres produits. Les incidences économiques de cette grève pour les ventes de vins français à la LCBO se sont élevées à approximativement 6 millions de dollars (à l'exclusion des vins vendus par VINTAGES).

**Europe méridionale :** Cette grande région géographique englobe l'Espagne, le Portugal et la Grèce. Les ventes de vins de ces pays ont augmenté de 7,2 pour 100 et se sont chiffrées à 26 millions de dollars. La hausse des ventes résulte surtout de la popularité des vins rouges espagnols (+11,1 pour 100) et portugais (+18,2 pour 100).

**Allemagne :** Les ventes de vins allemands sont restées relativement inchangées par rapport à l'exercice passé (12,3 millions de dollars).

**Europe de l'Est :** Cette région comprend la Hongrie, la Bulgarie, la Croatie et la Yougoslavie. Les ventes de ces pays ont diminué de 4,9 pour 100 et totalisé 6,5 millions de dollars.

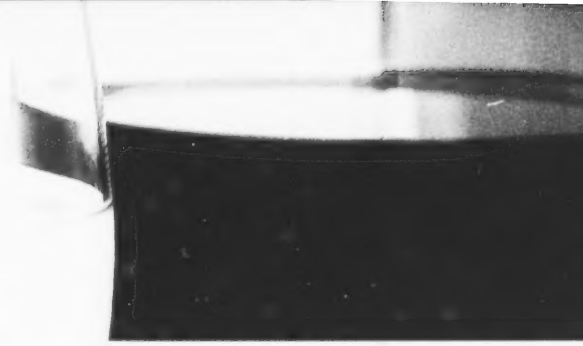
Autres tendances :

- Les ventes de vins fortifiés importés ont fléchi dans leur ensemble. Cependant, les ventes de porto du Portugal ont augmenté de 10,6 pour 100 tant sur le plan de la valeur que sur le plan du volume.
- Les ventes de vins mousseux importés ont augmenté de 3,6 pour 100 en valeur et de 1,0 pour 100 en volume. Ces hausses sont identiques à celles enregistrées l'année passée.
- Les ventes de vins mousseux de l'Ontario ont enregistré une hausse de 2,5 pour 100 en valeur. Cependant, le nombre de litres vendus a baissé de 1,2 pour 100. Les ventes de vins fortifiés ontariens ont augmenté de 4,4 pour 100 en valeur et de 3,7 pour 100 en volume.
- Les ventes de boissons au vin aromatisées (faites à partir de vin, d'eau gazéifiée et de saveurs de fruits) ont diminué de 2,3 pour 100 en Ontario. Cette baisse est semblable à celle enregistrée dans d'autres marchés.

## PERSPECTIVES POUR 2005-2006

- Les ventes totales devraient augmenter de 7,3 pour 100 et atteindre 1,03 milliard de dollars.
- Les ventes de vins ontariens devraient croître de 7,3 pour 100 et s'élever à 248 millions de dollars.
- Les ventes de vins du Nouveau Monde devraient augmenter de 15,5 pour 100 et se chiffrer à 401 millions de dollars.
- Les ventes de vins européens devraient rester inchangées par rapport à l'exercice actuel et totaliser 379 millions de dollars.
- La valeur monétaire de la marge bénéficiaire devrait croître de 7,0 pour 100 et atteindre 514 millions de dollars.

# TENDANCES
# VINS



Mission : Offrir à nos clients une gamme exceptionnelle de vins de qualité à des prix abordables.

## COUP D'ŒIL SUR LES VINS

**Ventes en 2004-2005 :** 959 millions de dollars
**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 90 millions de dollars (+9,4 pour 100)
**Augmentation par rapport aux prévisions :** 9,6 millions de dollars (+1,0 pour 10
**Valeur monétaire de la marge bénéficiaire :** 480 millions de dollars
**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 13,5 millions de dollars (+10,8 pour 100)
**Principales tendances :** Hausse continue des ventes de vins provenant des pays détenant les plus importantes parts de marché, notamment des vins se situant dans la fourchette 10-12 $, et popularité toujours croissante des vins rouges

Les ventes dans la catégorie des vins ont progressé au taux record de 9,4 pour 100 par rapport à 2003-2004 et atteint 959 millions de dollars. Il s'agit là d'une augmentation de 1,0 pour 100 comparativement aux prévisions. (Le meilleur taux de croissance enregistré antérieurement avait été de 8,1 pour 100 en 2003-2004.) Sur le plan du volume, les ventes ont crû de 5,9 pour 100 et atteint 93 millions de litres. L'écart entre les deux taux de croissance indique que les consommateurs continuent de se tourner vers des produits haut de gamme, comme en témoigne l'accroissement du taux des ventes des vins compris dans la fourchette des 10-12 $ (+22,2 pour 100 en dollars). Cette hausse est de loin supérieure à l'augmentation du taux de croissance des vins coûtant moins de 8 $ (2,6 pour 100) et des vins coûtant entre 8 $ et 10 $ (8,2 pour 100).

Les facteurs suivants expliquent les succès remportés cette année dans la catégorie des vins :

- croissance continue des ventes des vins des grands producteurs comme l'Australie, l'Ontario et l'Italie;
- hausse exceptionnelle des ventes des vins de nouveaux marchés comme l'Espagne, le Portugal, l'Afrique du Sud et le Chili;
- accroissement des ventes dans les fourchettes de prix supérieurs;
- hausse continue des ventes de vins rouges (+13,6 pour 100 par rapport à +6,8 pour 100 pour les vins blancs);
- succès éclatant des « vins concepts » comme le shiraz Yellow Tail;
- grève à la Société des alcools du Québec, d'où l'augmentation des ventes de vins dans les succursales de la LCBO situées dans l'Est de l'Ontario;
- promotion thématique intitulée *France Ooh la la!*, qui a permis de ralentir le fléchissement des ventes de vins français.

La catégorie des vins comprend trois régions distinctes : l'Ontario, le Nouveau Monde et l'Europe. Voici le résultat des ventes pour chaque région en 2004-2005 :

**Ontario :** Les ventes nettes de vins ontariens ont augmenté de 7,6 pour 100 et atteint 231 millions de dollars. Le nombre de litres vendus s'est accru de 5,5 pour 100 et s'est élevé à 28 millions de litres. La valeur monétaire de la marge bénéficiaire a été supérieure de 10,8 pour 100 à celle de l'année passée et elle a dépassé de 2,8 pour 100 les prévisions. En 2004-2005, moins de vins portant le label VQA étaient disponibles, limitant ainsi les possibilités d'inciter les clients à acheter des vins ontariens haut de gamme. Les ventes de vins portant le label VQA n'ont augmenté que de 6,0 pour 100 comparativement à 10,6 pour 100 pour les vins de cépage ne portant pas ce label, le contraire de la tendance qui s'était dégagée ces dernières années. (Voir à la page 19 pour un complément d'information sur la façon dont la LCBO collabore avec l'industrie vinicole ontarienne pour accroître la part de marché de ses vins.)

À la fin de l'exercice, la part de marché des vins ontariens (vins de table vendus par l'intermédiaire de la LCBO, à l'exclusion des vins de VINTAGES) s'établissait à 30,1 pour 100. Elle était plus ou moins identique à celle de l'année passée. L'accroissement, sur le plan de la valeur, s'élevait à 24,1 pour 100.

**Nouveau Monde :** La valeur des ventes des vins du Nouveau Monde a augmenté de 19,4 pour 100. L'augmentation du nombre de litres vendus a été de 17,3 pour 100. L'Australie était en tête de peloton (croissance de 31,5 pour 100). Plus de la moitié des vins du Nouveau Monde que vend la LCBO provient maintenant de l'Australie. Ce pays vient au deuxième rang, derrière l'Ontario, pour ce qui est des ventes de vins de table à la LCBO (Australie : 179 millions de dollars et Ontario : 231 millions de dollars). (En 2000-2001, l'Australie venait au

cinquième rang, derrière l'Ontario, la France, l'Italie et les États-Unis.) La popularité des vins australiens est principalement due aux deux facteurs suivants : le goût fruité des vins rouges qu'apprécient les clients et l'excellent rapport qualité-prix. Signalons qu'environ 75 pour 100 des vins australiens vendus dans le réseau des succursales de la LCBO sont rouges.

Une nouvelle marque, Yellow Tail, explique en partie le franc succès des vins australiens en 2004-2005. Cette marque a remporté un succès foudroyant et ses ventes ont atteint 33,5 millions de dollars. Si Yellow Tail était un pays producteur, il se classerait au septième rang des pays fournisseurs de la LCBO, bien avant l'Espagne, le Portugal, l'Afrique du Sud ou l'Allemagne. Le succès du Yellow Tail, qui coûte un peu moins de 12 $, a cependant nui à la capacité de la LCBO d'inciter les clients à acheter des produits se situant dans une fourchette de prix supérieure.

Le Yellow Tail est ce qu'on appelle un « vin concept ». Cette nouvelle tendance se compose de vins faciles à boire et conditionnés dans des emballages non traditionnels et souvent même avant-gardistes. La marque définit davantage le produit que le vin en soi. Cette tendance devrait se poursuivre en 2005-2006.

À la fin de l'exercice, la part de marché des vins australiens se chiffrait à 19 pour 100.

Voici l'évolution des ventes des vins des autres producteurs du Nouveau Monde en 2004-2005 :

- **États-Unis** : +2,0 pour 100 pour atteindre 58 millions de dollars (6,1 pour 100 de la part du marché)
- **Chili** : +9,4 pour 100 pour atteindre 46 millions de dollars (4,8 pour 100 de la part du marché)
- **Afrique du Sud** : +24,4 pour 100 pour atteindre 22 millions de dollars (2,3 pour 100 de la part du marché)
- **Colombie-Britannique** : + 9,1 pour 100 pour atteindre 6,9 millions de dollars (0,7 pour 100 de la part du marché)
- **Argentine** : +25,8 pour 100 pour atteindre 6,5 millions de dollars (0,7 pour 100 de la part du marché)
- **Nouvelle-Zélande** : +38,5 pour 100 pour atteindre 5,4 millions de dollars (0,6 pour 100 de la part du marché).

**Europe** : La valeur monétaire des ventes de vins européens est restée inchangée par rapport à l'exercice passé. Sur le plan du volume, les ventes ont diminué de 1,7 pour 100. Les deux plus grands joueurs dans ce segment restent de loin la France et l'Italie.

**Italie** : Les ventes de vins italiens ont connu une hausse de 5,1 pour 100 et se sont élevées à 141,5 millions de dollars. L'Italie devance maintenant la France et est devenue le troisième fournisseur en vins de la LCBO derrière l'Ontario et l'Australie. Les vins des régions du centre et du nord de l'Italie ont la faveur. Les ventes de ces deux régions ont atteint 82,7 millions de dollars et 52,6 millions de dollars respectivement.

**France** : Les ventes de vins français ont fléchi tant en Ontario qu'ailleurs dans le monde. À la fin de l'exercice, la totalité des ventes se chiffrait à 129,6 millions de dollars, une diminution marginale de 0,8 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution du taux des ventes aurait été plus marquée si la LCBO n'avait pas lancé la promotion *France Ooh là là!* en février dernier. Les ventes des produits en vedette dans le cadre de cette promotion d'un mois ont augmenté de 65 pour 100 et les ventes de vins français dans leur ensemble ont crû de 35 pour 100. La grève des employés de la Société des alcools du Québec a entraîné un accroissement du nombre de clients québécois se rendant dans les succursales de l'Est de l'Ontario pour y acheter leurs vins français préférés et d'autres produits. Les incidences économiques de cette grève pour les ventes de vins français à la LCBO se sont élevées à approximativement 6 millions de dollars (à l'exclusion des vins vendus par VINTAGES).

**Europe méridionale** : Cette grande région géographique englobe l'Espagne, le Portugal et la Grèce. Les ventes de vins de ces pays ont augmenté de 7,2 pour 100 et se sont chiffrées à 26 millions de dollars. La hausse des ventes résulte surtout de la popularité des vins rouges espagnols (+11,1 pour 100) et portugais (+18,2 pour 100).

**Allemagne** : Les ventes de vins allemands sont restées relativement inchangées par rapport à l'exercice passé (12,3 millions de dollars).

**Europe de l'Est** : Cette région comprend la Hongrie, la Bulgarie, la Croatie et la Yougoslavie. Les ventes de ces pays ont diminué de 4,9 pour 100 et totalisé 6,5 millions de dollars.

Autres tendances :

- Les ventes de vins fortifiés importés ont fléchi dans leur ensemble. Cependant, les ventes de porto du Portugal ont augmenté de 10,6 pour 100 tant sur le plan de la valeur que sur le plan du volume.
- Les ventes de vins mousseux importés ont augmenté de 3,6 pour 100 en valeur et de 1,0 pour 100 en volume. Ces hausses sont identiques à celles enregistrées l'année passée.
- Les ventes de vins mousseux de l'Ontario ont enregistré une hausse de 2,5 pour 100 en valeur. Cependant, le nombre de litres vendus a baissé de 1,2 pour 100. Les ventes de vins fortifiés ontariens ont augmenté de 4,4 pour 100 en valeur et de 3,7 pour 100 en volume.
- Les ventes de boissons au vin aromatisées (faites à partir de vin, d'eau gazéifiée et de saveurs de fruits) ont diminué de 2,3 pour 100 en Ontario. Cette baisse est semblable à celle enregistrée dans d'autres marchés.

- Les ventes totales devraient augmenter de 7,3 pour 100 et atteindre 1,03 milliard de dollars.
- Les ventes de vins ontariens devraient croître de 7,3 pour 100 et s'élever à 248 millions de dollars.
- Les ventes de vins du Nouveau Monde devraient augmenter de 15,5 pour 100 et se chiffrer à 401 millions de dollars.
- Les ventes de vins européens devraient rester inchangées par rapport à l'exercice actuel et totaliser 379 millions de dollars.
- La valeur monétaire de la marge bénéficiaire devrait croître de 7,0 pour 100 et atteindre 514 millions de dollars.

TENDANCES

# SPIRITUEUX

Mission : Optimiser la rentabilité à long terme de la LCBO.

## COUP D'ŒIL SUR LES SPIRITUEUX

**Ventes en 2004-2005 :** 1,37 milliard de dollars
**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 68 millions de dollars (+5,2 pour 100)
**Augmentation par rapport aux prévisions :** 26 millions de dollars (+1,9 pour 100)
**Valeur monétaire de la marge bénéficiaire :** 793 millions de dollars
**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 44 millions de dollars (+5,9 pour 100)
**Augmentation par rapport aux prévisions :** 18 millions de dollars (+2,3 pour 100)
**Principales tendances :** Forte hausse dans la catégorie des whiskys (notamment les whiskeys irlandais et américains), des liqueurs, de la vodka, du rhum et de la tequila.

Les ventes dans la catégorie des spiritueux ont augmenté de 5,2 pour 100 par rapport à l'exercice 2003-2004 et atteint 1,37 milliard de dollars. Ce taux de croissance est le meilleur en quatre ans et supérieur de 1,9 pour 100 aux prévisions. Ces résultats revêtent une grande importance, car les produits de la catégorie des spiritueux affichent le taux de vente le plus élevé, la plus haute marge bénéficiaire (sur les plans de la valeur monétaire et du taux), l'apport en profit le plus important et le meilleur prix moyen par unité vendue.

Même s'ils ne représentent que 15 pour 100 des ventes sur le plan du volume, les spiritueux totalisent 41 pour 100 des ventes nettes et 47 pour 100 de la marge bénéficiaire. Le taux de la marge bénéficiaire (58 pour 100) était bien supérieur au taux prévu par l'entreprise (49,8 pour 100).

Les facteurs suivants ont favorisé la croissance des ventes de spiritueux en 2004-2005 :

- **Promotions :** Deux promotions lancées en 2003-2004 – *De délicieux cocktails* et *Rock et whisky* – ont été reprises au cours de l'exercice pour continuer de susciter l'intérêt des consommateurs envers les cocktails et les spiritueux. Avant le lancement de la promotion *De délicieux cocktails* l'été passé, les ventes de spiritueux s'étaient stabilisées au niveau enregistré l'exercice précédent. Elles ont augmenté durant la promotion et sont restées fortes pendant le restant de l'exercice. La promotion *Rock et whisky*, tenue en octobre, a propulsé les ventes de whiskys des principaux pays producteurs jusqu'aux Fêtes. On estime que la promotion *De délicieux cocktails* a entraîné une augmentation des ventes de spiritueux de 4,7 millions de dollars. Les profits auraient augmenté de 2,4 millions de dollars. Pour ce qui est de la promotion *Rock et whisky*, ces données correspondent respectivement à 3,8 millions de dollars et 2 millions de dollars.
- **Cocktails :** La popularité grandissante des cocktails a été au cœur même de l'essor des spiritueux. La LCBO a profité de l'engouement des clients pour les cocktails pour leur proposer des recettes rapides et faciles à préparer qui avaient été soumises aux tests de dégustation des experts de la LCBO et des spécialistes du secteur des spiritueux.
- **Produits haut de gamme :** La stratégie visant à encourager les clients à essayer des produits haut de gamme a été couronnée de succès. Les produits haut de gamme et de luxe sont ceux qui ont contribué le plus à la hausse des ventes de spiritueux. Les ventes de produits haut de gamme ont crû de 7,2 pour 100 et celles des produits de luxe de 9,9 pour 100. En comparaison, les marques populaires n'ont enregistré un taux de croissance que de 0,8 pour 100.

- **Innovation :** Les clients ont réservé un accueil chaleureux à de nouveaux produits aromatisés qui ont frappé leur imagination, notamment ceux qui entrent dans la fabrication de cocktails intéressants. Quelque 85 nouveaux produits lancés en 2004-2005 sont à l'origine d'environ 14 pour 100 de la croissance annuelle des ventes enregistrée dans la catégorie des spiritueux.
- **Cadeaux :** Les ventes d'emballages-cadeaux de spiritueux – 82 produits différents comparativement à 79 en 2003-2004 – n'ont augmenté que très légèrement (0,7 pour 100) du fait que bien des clients ont plutôt choisi des cartes-cadeaux électroniques qu'ils pouvaient se procurer pour la toute première fois dans toutes les succursales de la LCBO pendant les Fêtes.
- **Approvisionnement :** L'amélioration du processus d'acheminement des produits a permis aux succursales d'avoir en stock les produits que les clients voulaient et quand ils les voulaient, surtout pendant la période des Fêtes.
- **Collaboration avec les fournisseurs :** Les fournisseurs de la LCBO ont favorisé la croissance des ventes des spiritueux en appuyant nos promotions et en conjuguant des activités sur place aux initiatives de détail de la LCBO.

Tous les segments de la catégorie ont crû. Deux segments de whiskey ont enregistré le taux de croissance le plus élevé : les produits américains (+11,3 pour 100) et les produits irlandais (+10,6 pour 100). Les ventes de tequila se sont accrues de 15,6 pour 100. D'autres segments ont aussi connu une augmentation intéressante en 2004-2005 :

- vodka (+8,1 pour 100 par rapport à l'exercice précédent)
- rhum (+6,4 pour 100)
- liqueurs (+6,3 pour 100)
- whisky écossais (+3,3 pour 100)
- whisky canadien (+2,7 pour 100).

L'augmentation des ventes de whisky canadien a été particulièrement considérable, étant donné l'importance relative de ce produit dans la catégorie. En effet, environ 28 pour 100 de toutes les ventes de spiritueux proviennent de la vente de whisky canadien. Les autres segments de produits ayant connu une hausse plus élevée de leurs ventes, comme les whiskies irlandais et américains, détiennent une part du marché beaucoup plus petite (0,4 pour 100 et 1,3 pour 100 respectivement).

Les ventes de spiritueux des boutiques hors taxes, qui avaient diminué de 12,9 pour 100 en 2003-2004 en raison du nombre moindre de déplacements entre le Canada et les États-Unis, ont fait un bond de 2,1 pour 100 en 2004-2005.

Les produits haut de gamme et de luxe dans les fourchettes de prix supérieures ont enregistré les taux de croissance les plus remarquables. À l'exclusion des ventes d'emballages-cadeaux et des boutiques hors taxes, les produits haut de gamme et de luxe ont représenté 94,5 pour 100 du taux de croissance de la catégorie par rapport à l'exercice précédent.

Les ventes de **spiritueux canadiens** ont augmenté de 4,0 pour 100 pour ce qui est de la valeur, de 4,8 pour 100 pour ce qui est de la marge et de 1,2 pour 100 pour ce qui est du volume. Le fait que le taux des ventes et de la marge bénéficiaire a été supérieur au volume des ventes indique que les clients achètent davantage de produits de qualité supérieure.

Les ventes de **spiritueux importés** ont augmenté de 7,0 pour 100 pour ce qui est de la valeur, de 7,5 pour 100 pour ce qui est de la marge et de 4,4 pour 100 pour ce qui est du volume. Ces données révèlent elles aussi une consommation plus élevée de produits de qualité supérieure.

## PERSPECTIVES POUR 2005-2006

- Les ventes devraient augmenter de 2,8 pour 100 et atteindre 1,41 milliard de dollars.
- La valeur monétaire de la marge bénéficiaire devrait croître de 2,6 pour 100 et s'élever à 814 millions de dollars.
- Les ventes de produits canadiens devraient être en hausse de 1,1 pour 100 et la valeur de la marge devrait croître de 1,0 pour 100.
- Les ventes de produits importés devraient augmenter de 5,3 pour 100 et la valeur de la marge devrait croître de 5,1 pour 100.
- Les ventes pendant les Fêtes devraient croître de 1,6 pour 100 et atteindre 15 millions de dollars.
- La vodka, les liqueurs et le rhum continueront de propulser les ventes.

# TENDANCES

# BIÈRES ET MARCHÉS SPÉCIAUX

**Mission : Être une unité commerciale axée sur les résultats et la rentabilité, répondant aux besoins variés de notre clientèle grâce à des aménagements facilitant les achats, à un personnel compétent, à un assortiment de bières étrangères de renommée mondiale et à des produits « Pour la fête ».**

## COUP D'ŒIL SUR LES BIÈRES ET MARCHÉS SPÉCIAUX

**Ventes en 2004-2005 :** 844 millions de dollars

**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 10 millions de dollars (+1,2 pour 100)

**Augmentation par rapport aux prévisions :** -35 millions de dollars (-4,0 pour 100)

**Valeur monétaire de la marge bénéficiaire :** 319 millions de dollars

**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 15 millions de dollars (+5,0 pour 100)

**Principales tendances :** Les hausses les plus considérables des ventes de bières se situent aux deux extrémités de la fourchette de prix : les marques populaires à bas prix et les marques haut de gamme.

L'unité commerciale « Bières et marchés spéciaux » comprend les bières, les produits de la zone « Pour la fête », comme les coolers et les cocktails prêts à boire, et un vaste assortiment d'autres produits (produits kasher, saké, cidre et produits autres que l'alcool). L'exercice 2004-2005 a été difficile et l'unité a enregistré son taux de croissance le plus faible depuis une dizaine d'années. Les principaux facteurs à l'origine de cette situation sont les suivants :

- L'inclémence du printemps a eu des incidences négatives sur les ventes de bières et de coolers à base de spiritueux, au détail et en gros, qui augmentent généralement au retour de la belle saison.
- L'industrie touristique a continué d'être touchée par des événements défavorables à son essor. Le lock-out des joueurs de la Ligue nationale de hockey, par exemple, a entraîné le fléchissement des ventes aux titulaires de permis et aux magasins The Beer Store.
- Les ventes de bières à faible teneur en glucides, qui avaient connu des débuts très remarqués, ont accusé une chute spectaculaire. À la fin de l'exercice, le niveau des ventes ne correspondait qu'à environ la moitié de celui enregistré en septembre 2004, lors du lancement de ce type de bières sur le marché.

Néanmoins, le secteur des bières et des marchés spéciaux a réussi à afficher un rendement positif.

- Il a continué d'élargir le choix de bières canadiennes et étrangères haut de gamme adaptées aux goûts de la population diversifiée de l'Ontario.
- Un nouveau programme de formation a permis à des employés du secteur de la vente au détail des 100 succursales de la LCBO vendant le plus de bières de devenir des « pros de la bière » au niveau local. Ce programme de formation était calqué sur le programme des Leaders WOW, lancé il y a quelques années pour aider le personnel à faire connaître et à promouvoir les vins de l'Ontario.
- Les ventes de cocktails prêts à boire ont monté en flèche en raison notamment de l'introduction sur le marché de nouveaux produits qui misaient sur deux grandes tendances : la renaissance généralisée des cocktails et un désir de commodité accrue.

- Les nouvelles succursales et les succursales rénovées contiennent des sections réservées à la bière et des zones « Pour la fête » plus grandes. Les surfaces de vente des produits réfrigérés ont été optimisées pour répondre aux besoins des clients.
- L'évolution démographique continue de jouer en faveur de la catégorie des bières et des marchés spéciaux. En effet, des centaines de milliers de jeunes de la deuxième génération du baby-boom atteignent maintenant l'âge légal fixé pour la consommation de boissons alcooliques. Le groupe des 20 à 29 ans consomme davantage de bières et de coolers que tout autre groupe d'âge. Aujourd'hui, les consommateurs ont tendance à découvrir les produits haut de gamme à un âge beaucoup plus jeune que les générations antérieures.

Quatre grands segments de cette catégorie de produits ont représenté 88 pour 100 des ventes en 2004-2005.

**Bières importées de pays autres que les États-Unis :** Il s'agit du segment enregistrant les plus fortes ventes (47,2 pour 100). Il connaît aussi l'un des taux de croissance les plus élevés (6,4 pour 100 par rapport à l'exercice précédent). La LCBO offrait 140 bières de 39 pays, à l'exclusion des États-Unis, dont 17 pays n'étaient pas représentés sur les étagères de The Beer Store. Les bières de la Belgique et de l'Europe de l'Est ont connu le taux de croissance le plus marqué.

**Bières de l'Ontario :** Les ventes de bières ontariennes (39,8 pour 100), le deuxième segment en importance de la catégorie, ont crû de 3,6 pour 100 en 2004-2005. Des prix concurrentiels ont favorisé la croissance vigoureuse des marques connues. En 2004-2005, les succursales de la LCBO ont vendu quelque 150 bières ontariennes différentes, dont les marques populaires des principaux producteurs, ainsi que des bières artisanales de microbrasseries ontariennes.

**Coolers à base de spiritueux :** Ce segment, l'une d'une principales composantes des zones « Pour la fête », a enregistré une baisse de 4,6 pour 100. Les ventes ont été inférieures de 12,6 pour 100 aux prévisions en raison surtout du mauvais temps qui a sévi pendant l'été et de la diminution des ventes aux titulaires de permis. Les coolers à base de spiritueux représentent 16,6 pour 100 des ventes de l'unité commerciale Bières et marchés spéciaux. Pour leur part, les coolers à base de vin et de bière représentent moins de 2 pour 100 des ventes.

**Cocktails prêts à boire :** Les ventes de ces produits – des versions embouteillées de cocktails traditionnels comme le césar, le gin-tonic et le cosmopolitan – ont augmenté de 20 pour 100 à la suite du regain d'intérêt pour les cocktails et de l'accueil chaleureux réservé à de tout nouveaux produits, comme les « mudshakes ». Les cocktails prêts à boire représentent maintenant 3,8 pour 100 des ventes de la catégorie.

La catégorie comprend d'autres segments : les **bières d'autres provinces** (en baisse de 30,3 pour 100 à la suite du transfert des marques Moosehead et Carlsberg à la chaîne The Beer Store); les **bières américaines** (en baisse de 3,6 pour 100); les **sakés et vins asiatiques** (en hausse de 24,1 pour 100); les **cidres** (en baisse de 3,9 pour 100); les **produits kasher** (en baisse de 6,8 pour 100); et les **produits autres que l'alcool** (en hausse de 6,0 pour 100).

## PERSPECTIVES POUR 2005-2006

- Les ventes devraient augmenter de 5,7 pour 100 et atteindre 892 millions de dollars.
- La valeur monétaire de la marge bénéficiaire devrait croître de 2,8 pour 100 et s'élever à 328 millions de dollars.
- La part du marché ontarien de la bière détenue par la LCBO devrait augmenter de 1,0 pour 100.
- La LCBO, en collaboration avec les brasseurs artisanaux de l'Ontario, lancera une nouvelle stratégie pour mettre en vedette les bières artisanales de la province.
- Des améliorations seront apportées au processus d'acheminement des produits afin d'optimiser les niveaux de stock, notamment durant les périodes de pointe (l'été et Noël).

TENDANCES

# VINTAGES

**Mission : Réaliser un milliard de dollars de ventes au cours des quatre prochains exercices en offrant aux consommateurs un assortiment optimal de vins et de spiritueux de qualité et en mettant l'accent sur la qualité à chaque niveau de prix et lors de chaque contact avec les clients.**

## COUP D'ŒIL SUR VINTAGES

**Ventes en 2004-2005 :** 189,3 millions de dollars

**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 13,3 millions de dollars (+7,6 pour 100)

**Augmentation par rapport aux prévisions :** -7,3 millions de dollars (-3,7 pour 100)

**Valeur monétaire de la marge bénéficiaire :** 80 millions de dollars

**Augmentation par rapport à l'exercice précédent :** 4,6 millions de dollars (+6,1 pour 100)

**Augmentation par rapport aux prévisions :** -4,9 millions de dollars (-5,8 pour 100)

**Principales tendances :** L'abondance de vins à l'échelle mondiale ralentit la progression des prix, car les clients recherchent un bon rapport qualité-prix à tous les niveaux de prix. Notamment, ils résistent beaucoup à payer plus cher pour des vins ultra-haut-de-gamme. Les vins se détaillant entre 15 et 20 $ sont ceux qui ont connu la croissance la plus importante. La popularité des vins du Nouveau Monde continue de dépasser celle des vins européens.

VINTAGES est la section des vins haut de gamme et des spiritueux de choix de la LCBO. En 2004-2005, VINTAGES a lancé sur le marché 4 465 nouveaux produits dans le cadre de ses divers programmes, y compris les ventes au détail, le catalogue *Les Classiques* et les programmes de vente directe, et lors d'événements spéciaux. Le prix de détail moyen d'une bouteille de vin rouge (750 mL) chez VINTAGES s'établissait à 43,65 $. Quant aux vins blancs et aux spiritueux, le prix moyen d'une bouteille était de 34,20 $ et de 112,20 $ respectivement.

Les ventes de VINTAGES ont augmenté de 7,6 pour 100 et elles ont été supérieures au taux de croissance globale de la LCBO (5,5 pour 100). Cependant, le taux d'augmentation des ventes nettes et de la marge bénéficiaire a été inférieur aux prévisions, notamment pour les raisons suivantes :

- la diminution considérable des ventes de vins rouges australiens de qualité supérieure, notamment les shiraz – une chute de 40 pour 100 par rapport au niveau des ventes de l'exercice précédent;
- la baisse des ventes de vins rouges italiens – une diminution de 17 pour 100 par rapport à l'exercice précédent;
- l'appréciation de l'euro, d'où la plus faible compétitivité des vins français et italiens.

VINTAGES vend principalement des vins rouges. En 2004-2005, les vins rouges ont représenté 64,0 pour 100 des ventes. Les ventes de vins blancs ont totalisé 20,0 pour 100; celles des spiritueux, 5,0 pour 100; celles des vins de glace VQA, 3,1 pour 100; celles des vins fortifiés, 2,7 pour 100; et celles des champagnes, 2,5 pour 100. Les rosés et les cadeaux ont représenté le reste des ventes.

Pour la première fois depuis plusieurs années, le taux de croissance des ventes de vins blancs (9,5 pour 100) a été supérieur à celui des ventes de vins rouges (5,8 pour 100). Les vins de glace portant le label VQA ont connu une année exceptionnelle et les ventes ont atteint 5,9 millions de dollars, une hausse de 17,7 pour 100 par rapport à l'exercice antérieur en raison de l'étoffement des promotions et de l'amélioration de la gamme des produits offerts.

Les pays producteurs représentant la plus grande part des ventes de VINTAGES sont la France, l'Italie, l'Australie, les États-Unis et le Canada (79 pour 100 de la part du marché tous pays confondus). Viennent ensuite la Nouvelle-Zélande, le Portugal, le Chili, l'Espagne et la Grande-Bretagne (15 pour 100 de la part du marché tous pays confondus).

Même si la part du marché ontarien des vins que détient la France diminue depuis quelques années, la promotion *France Ooh la la!* que la LCBO a lancée en février a grandement profité à VINTAGES. En effet, VINTAGES a consacré toute une livraison aux vins français durant cette promotion pour attirer l'attention des clients sur les différentes régions vinicoles de la France et mettre en vedette la polyvalence et la qualité des vins de ce pays. Les ventes ont augmenté de 70 pour 100 durant la promotion et mis un frein à la spirale descendante des ventes.

Les vins se détaillant entre 15 et 20 $ ont connu l'essor le plus rapide chez VINTAGES en raison notamment du succès du programme des *Vins du mois* et du programme *Nouvelle découverte de VINTAGES* de la revue *À BON VERRE, BONNE TABLE* (voir ci-dessous).

VINTAGES offre également ses produits par l'intermédiaire des programmes suivants :

**Ventes au détail :** Il s'agit du programme de base de VINTAGES. Il génère 62 pour 100 des ventes (117 millions de dollars en 2004-2005). Toutes les deux semaines, une centaine de nouveaux produits, dans toutes les fourchettes de prix, est expédiée vers 190 succursales choisies de la LCBO. Plus de la moitié de ces produits sont tout à fait nouveaux en Ontario. Les livraisons de VINTAGES mettent régulièrement en vedette un pays, une région, une sous-région, un producteur ou un cépage particulier. Elles ont été repensées et comprennent maintenant davantage d'éléments d'information sur les produits en vedette.

**Les essentiels :** Cette catégorie représente un noyau d'environ 85 produits de renommée internationale et de marques populaires offerts en tout temps dans le réseau de succursales de la LCBO. Les ventes des produits de cette catégorie ont totalisé 46 millions de dollars – 24,5 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES, soit une augmentation de 25 pour 100 par rapport à l'exercice antérieur.

**Bordeaux primeur :** Ce programme donne aux clients l'occasion d'acheter des grands crus de Bordeaux avant même qu'ils soient mis en bouteilles et à des prix considérablement inférieurs à l'éventuel prix de vente au détail. En 2004-2005, les ventes ont atteint 5,3 millions de dollars – 2,8 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES, une diminution de 40,7 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. (Les résultats de ce programme de ventes varient grandement d'une année à l'autre en fonction de la qualité perçue des vins proposés.)

**Catalogue LES CLASSIQUES :** Ce programme de ventes propose chaque année plus de 1 000 produits nouveaux et uniques, y compris des quantités limitées de domaines prestigieux, des crus plus âgés renommés et des produits rares. Publié trois fois par année, le catalogue a généré des ventes de 16,6 millions de dollars en 2004-2005, soit 8,7 pour 100 du chiffre d'affaires de VINTAGES.

**Vins du mois :** Chaque mois, deux produits se détaillant entre 15 $ et 22 $ sont mis en vedette. Le but du programme est de présenter aux consommateurs des vins offrant un rapport qualité-prix exceptionnel et ne présentant pratiquement aucun risque. En 2004-2005, les ventes ont totalisé 6,0 millions de dollars, soit 3,2 pour 100 du chiffre d'affaires total de VINTAGES et une augmentation de 9,4 pour 100 par rapport à l'exercice précédent.

**Nouvelle découverte de VINTAGES de la revue *À BON VERRE, BONNE TABLE* :** Ce nouveau programme, lancé en juin 2004, permet de présenter aux lecteurs de la revue *À BON VERRE, BONNE TABLE* de la LCBO des découvertes exceptionnelles des acheteurs de VINTAGES. Les cinq produits présentés cette année ont entraîné des ventes de plus de 2,5 millions de dollars.

**Ventes aux enchères :** En novembre 2004, VINTAGES a organisé la troisième vente aux enchères commerciale de vins en Ontario avec le concours de la maison Ritchies Auctioneers & Appraisers. Les collectionneurs ont pu ainsi profiter de cette rare occasion pour acheter ou vendre des vins fins. Plus de 90 pour 100 des 1 552 lots mis en vente ont trouvé preneur. Les ventes ont totalisé 2,3 millions de dollars.

**Événements :** En 2004-2005, plus de 3 000 personnes ont assisté aux événements et dégustations organisés par VINTAGES. Ces événements comprenaient tant des dîners en compagnie de viniculteurs que des dégustations à grande échelle au cours desquelles les participants pouvaient acheter sur place les produits qu'ils dégustaient. Les activités ainsi organisées ont généré des ventes qui ont totalisé 750 000 $.

**Découvertes VQA de VINTAGES :** VINTAGES propose 10 fois par année un vin différent portant le label VQA de l'Ontario ou de la Colombie-Britannique. Ces vins se détaillent normalement entre 15 et 20 $. Pendant l'exercice visé, les ventes de ce programme ont totalisé 325 000 $.

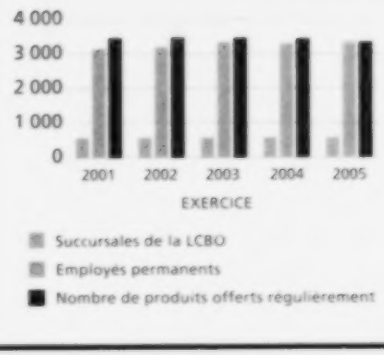
**VINTAGES virtuel :** Ce programme permet aux consommateurs d'acheter directement des fournisseurs certains produits très haut de gamme et rares, souvent dans des formats plus grands. Ainsi, les clients ont accès à un plus grand choix de produits et VINTAGES n'est pas obligé de faire des investissements dans les stocks. Les ventes en 2004-2005 ont atteint 3,9 millions de dollars, une augmentation de 7,4 pour 100 par rapport à l'exercice précédent.

## PERSPECTIVES POUR 2005-2006

- Les ventes nettes devraient atteindre 192,3 millions de dollars.
- La valeur monétaire de la marge bénéficiaire devrait atteindre 82,4 millions de dollars.
- Les ventes de vins de table ontariens portant le label VQA devraient augmenter de 10 pour 100 et celles des vins de glace de 15 pour 100.
- Les livraisons de VINTAGES seront offertes toutes les deux semaines à partir du mois d'août 2005.
- VINTAGES, de concert avec la Division de la vente au détail, continuera d'améliorer les programmes de marchandisage de ses produits dans les succursales.

# APERÇU FINANCIER

## PRINCIPAUX INDICATEURS : 2001-2005



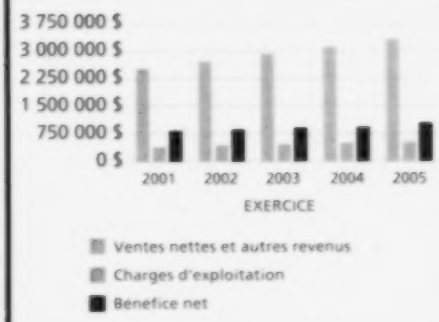

Le tableau ci-dessous illustre trois des variables les plus importantes liées aux activités d'exploitation de la LCBO, à savoir le nombre de succursales, le nombre d'employés permanents et le nombre de produits offerts régulièrement.

## EXPLOITATION

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de succursales de la LCBO | 600 | 599 | 597 | 598 | 597 |
| Nombre d'employés permanents | 3 174 | 3 225 | 3 362 | 3 320 | 3 352 |
| Nombre de produits offerts régulièrement | 3 478 | 3 487 | 3 476 | 3 449 | 3 349 |

Les principales variables financières – ventes nettes et autres revenus, charges d'exploitation et bénéfice net – sont illustrées ci-dessous.

## INDICATEURS FINANCIERS : 2001-2005

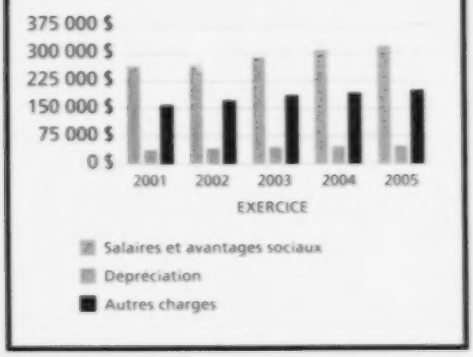



## SITUATION FINANCIÈRE (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes nettes et autres revenus | 2 734 937 | 2 939 563 | 3 119 240 | 3 320 681 | 3 532 171 |
| Écart par rapport à l'exerc. précédent | 7,28 % | 7,48 % | 6,11 % | 6,46 % | 6,37 % |
| Charges d'exploitation | 468 090 | 489 633 | 525 959 | 548 778 | 575 336 |
| en % des ventes nettes et autres revenus | 17,12 % | 16,66 % | 16,86 % | 16,53 % | 16,29 % |
| Bénéfice net | 876 272 | 920 912 | 939 542 | 1 045 428 | 1 146 810 |
| en % des ventes nettes et autres revenus | 32,04 % | 31,33 % | 30,12 % | 31,48 % | 32,47 % |

Remarque : Les ventes de la LCBO se répartissent en trois catégories : premièrement, les ventes brutes, qui comprennent la taxe sur les produits et services et la taxe de vente provinciale; deuxièmement, les ventes nettes, qui excluent les deux taxes de vente et toute remise pertinente (p. ex. remises offertes aux titulaires de permis); et, troisièmement, les ventes nettes qui excluent toutes les ventes faites dans le cadre du programme de commandes privées de la LCBO. Le poste « Ventes nettes et autres revenus » du tableau comprend les ventes nettes plus tout autre revenu (p. ex. intérêt sur les placements). Les ventes brutes sont indiquées dans le tableau du sommaire des ventes à la page 32.

## CHARGES D'EXPLOITATION : 2001-2005




## RÉPARTITION DES CHARGES D'EXPLOITATION (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Salaires et avantages sociaux | 266 929 | 272 594 | 291 762 | 305 664 | 322 094 |
| Dépréciation | 40 546 | 44 260 | 47 602 | 49 917 | 50 703 |
| Autres charges | 160 615 | 172 779 | 186 595 | 193 197 | 202 539 |
| Total des charges d'exploitation | 468 090 | 489 633 | 525 959 | 548 778 | 575 336 |

Les tableaux suivants illustrent les paiements fiscaux que la LCBO a versés au cours des cinq dernières années au gouvernement fédéral, au gouvernement provincial et aux administrations municipales.

## PAIEMENTS FISCAUX

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versés par la LCBO : | | | | | |
| Droits de douane et taxe d'accise | 278 430 | 284 520 | 294 203 | 307 366 | 308 514 |
| Taxe sur les produits et services (TPS) | 79 056 | 84 885 | 97 459 | 103 464 | 119 444 |
| Versés par d'autres : | | | | | |
| Taxe d'accise, TPS et autres droits et taxes | 361 917 | 355 868 | 303 508 | 347 231 | 329 810 |
| TPS perçue par les magasins-agences | 2 244 | 2 349 | 3 264 | 4 423 | 5 294 |
| **Total** | **721 647** | **727 622** | **698 434** | **762 484** | **763 063** |

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versés par la LCBO : | | | | | |
| Profits | 850 000 | 905 000 | 975 000 | 1 040 000 | 1 115 000 |
| Versés par la LCBO : | | | | | |
| TVP perçue sur les ventes d'alcool | 255 347 | 275 072 | 288 884 | 308 134 | 328 753 |
| Versés par la Commission des alcools et des jeux :* | | | | | |
| Droits et permis payés par les titulaires | 524 110 | 530 799 | 526 650 | 487 589 | 488 988 |
| Versés par d'autres :** | | | | | |
| TVP provenant des magasins The Beer Store et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario | 177 302 | 186 308 | 194 320 | 196 733 | 197 890 |
| TVP perçue par les magasins-agences | 3 847 | 4 027 | 5 596 | 7 582 | 9 076 |
| **Total** | **1 810 606** | **1 901 206** | **1 990 449** | **2 040 037** | **2 139 707** |

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

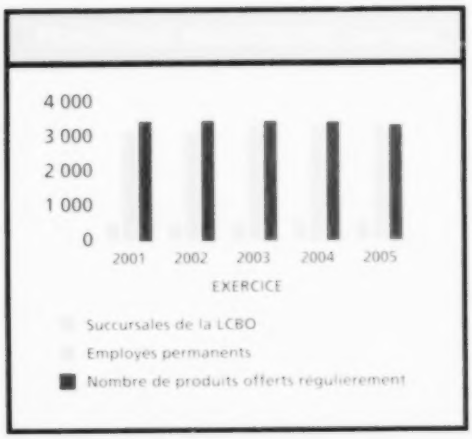
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versés par la LCBO : | | | | | |
| Impôts fonciers*** | 11 121 | 12 003 | 11 253 | 12 280 | 13 678 |
| **Total des paiements fiscaux** | **2 543 374** | **2 640 831** | **2 700 136** | **2 814 801** | **2 916 447** |

* La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, les magasins The Beer Store et les boutiques des établissements vinicoles sont des entités séparées qui ne font pas partie de la LCBO.

** Les revenus de ces entités sont inscrits par la LCBO et publiés ici afin de présenter une perspective globale du marché des boissons alcooliques en Ontario.

*** Remarque : Comprend les impôts fonciers des immeubles pris en location.

# APERÇU FINANCIER

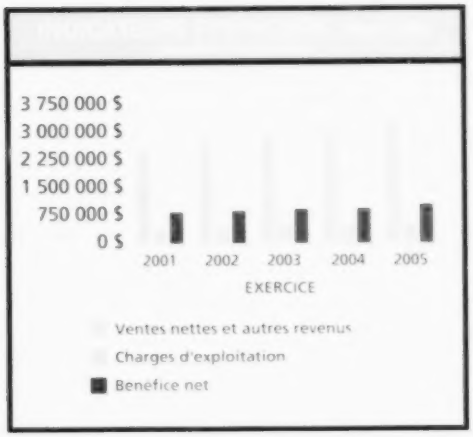



Le tableau ci-dessous illustre trois des variables les plus importantes liées aux activités d'exploitation de la LCBO, à savoir le nombre de succursales, le nombre d'employés permanents et le nombre de produits offerts régulièrement.

## EXPLOITATION

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de succursales de la LCBO | 600 | 599 | 597 | 598 | 597 |
| Nombre d'employés permanents | 3 174 | 3 225 | 3 362 | 3 320 | 3 352 |
| Nombre de produits offerts régulièrement | 3 478 | 3 487 | 3 476 | 3 449 | 3 349 |

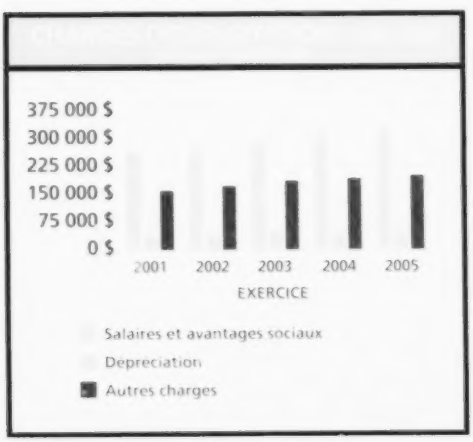
Les principales variables financières – ventes nettes et autres revenus, charges d'exploitation et bénéfice net – sont illustrées ci-dessous.




## SITUATION FINANCIÈRE (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes nettes et autres revenus | 2 734 937 | 2 939 563 | 3 119 240 | 3 320 681 | 3 532 171 |
| Écart par rapport à l'exerc. précédent | 7,28 % | 7,48 % | 6,11 % | 6,46 % | 6,37 % |
| Charges d'exploitation | 468 090 | 489 633 | 525 959 | 548 778 | 575 336 |
| en % des ventes nettes et autres revenus | 17,12 % | 16,66 % | 16,86 % | 16,53 % | 16,29 % |
| Bénéfice net | 876 272 | 920 912 | 939 542 | 1 045 428 | 1 146 810 |
| en % des ventes nettes et autres revenus | 32,04 % | 31,33 % | 30,12 % | 31,48 % | 32,47 % |

Remarque : Les ventes de la LCBO se répartissent en trois catégories : premièrement, les ventes brutes, qui comprennent la taxe sur les produits et services et la taxe de vente provinciale; deuxièmement, les ventes nettes, qui excluent les deux taxes de vente et toute remise pertinente (p. ex. remises offertes aux titulaires de permis); et, troisièmement, les ventes nettes qui excluent toutes les ventes faites dans le cadre du programme de commandes privées de la LCBO. Le poste « Ventes nettes et autres revenus » du tableau comprend les ventes nettes plus tout autre revenu (p. ex. intérêt sur les placements). Les ventes brutes sont indiquées dans le tableau du sommaire des ventes à la page 32.




## RÉPARTITION DES CHARGES D'EXPLOITATION (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Salaires et avantages sociaux | 266 929 | 272 594 | 291 762 | 305 664 | 322 094 |
| Dépréciation | 40 546 | 44 260 | 47 602 | 49 917 | 50 703 |
| Autres charges | 160 615 | 172 779 | 186 595 | 193 197 | 202 539 |
| Total des charges d'exploitation | 468 090 | 489 633 | 525 959 | 548 778 | 575 336 |

Les tableaux suivants illustrent les paiements fiscaux que la LCBO a versés au cours des cinq dernières années au gouvernement fédéral, au gouvernement provincial et aux administrations municipales.

## PAIEMENTS FISCAUX

### RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versés par la LCBO : | | | | | |
| Droits de douane et taxe d'accise | 278 430 | 284 520 | 294 203 | 307 866 | 308 514 |
| Taxe sur les produits et services (TPS) | 79 056 | 84 885 | 97 459 | 103 464 | 119 444 |
| Versés par d'autres : | | | | | |
| Taxe d'accise, TPS et autres droits et taxes | 361 917 | 355 868 | 303 508 | 347 231 | 329 810 |
| TPS perçue par les magasins-agences | 2 244 | 2 349 | 3 264 | 4 423 | 5 294 |
| **Total** | **721 647** | **727 622** | **698 434** | **762 484** | **763 063** |

### TRÉSORIER DE L'ONTARIO (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versés par la LCBO : | | | | | |
| Profits | 850 000 | 905 000 | 975 000 | 1 040 000 | 1 115 000 |
| Versés par la LCBO : | | | | | |
| TVP perçue sur les ventes d'alcool | 255 347 | 275 072 | 288 884 | 308 134 | 328 754 |
| Versés par la Commission des alcools et des jeux :* | | | | | |
| Droits et permis payés par les titulaires | 524 110 | 530 799 | 526 650 | 487 589 | 488 988 |
| Versés par d'autres :** | | | | | |
| TVP provenant des magasins The Beer Store et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario | 177 302 | 186 308 | 194 320 | 196 733 | 197 890 |
| TVP perçue par les magasins-agences | 3 847 | 4 027 | 5 596 | 7 582 | 9 076 |
| **Total** | **1 810 606** | **1 901 206** | **1 990 449** | **2 040 037** | **2 139 707** |

### MUNICIPALITÉS DE L'ONTARIO (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Versés par la LCBO : | | | | | |
| Impôts fonciers*** | 11 121 | 12 003 | 11 253 | 12 280 | 13 678 |
| **Total des paiements fiscaux** | **2 543 374** | **2 640 831** | **2 700 136** | **2 814 801** | **2 916 447** |

* La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, les magasins The Beer Store et les boutiques des établissements vinicoles sont des entités séparées qui ne font pas partie de la LCBO.

** Les revenus de ces entités sont inscrits par la LCBO et publiés ici afin de présenter une perspective globale du marché des boissons alcooliques en Ontario.

*** Remarque : Comprend les impôts fonciers des immeubles pris en location.

## VOLUME DES VENTES (EN MILLIERS DE LITRES)

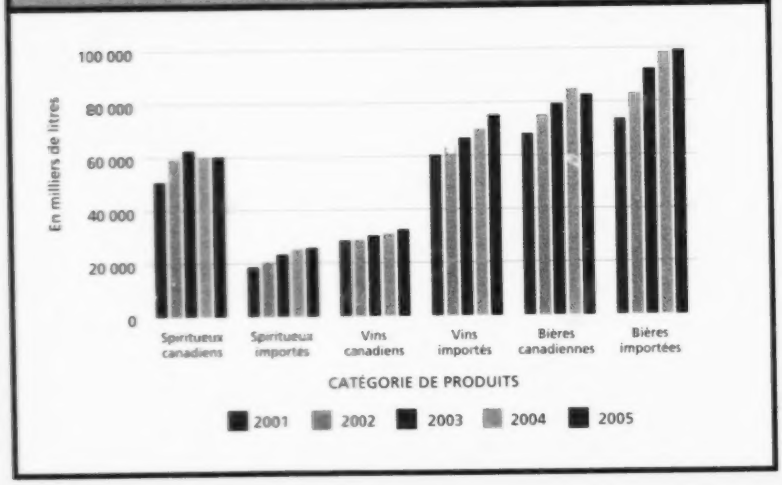
| CATÉGORIE DE PRODUITS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Spiritueux canadiens | 34 286 | 33 897 | 33 570 | 33 704 | 33 754 |
| Spiritueux importés | 18 369 | 19 085 | 19 557 | 20 301 | 21 191 |
| **Total – Spiritueux** | **52 655** | **52 982** | **53 127** | **54 005** | **54 944** |
| Vins canadiens | 28 190 | 28 445 | 29 912 | 30 964 | 32 528 |
| Vins importés | 60 258 | 63 076 | 66 504 | 70 062 | 75 150 |
| **Total – Vins** | **88 448** | **91 521** | **96 416** | **101 025** | **107 678** |
| Bières canadiennes | 67 677 | 75 045 | 79 289 | 84 950 | 82 273 |
| Bières importées | 73 688 | 83 212 | 91 909 | 98 352 | 99 228 |
| **Total – Bières** | **141 365** | **158 258** | **171 198** | **183 302** | **181 501** |
| Coolers à base de spiritueux canadien | 16 789 | 25 791 | 29 076 | 26 910 | 26 569 |
| Coolers à base de spiritueux importé | 482 | 1 781 | 3 877 | 5 333 | 4 710 |
| Coolers à base de vin canadien | 499 | 549 | 426 | 233 | 136 |
| Coolers à base de vin importé | 368 | 263 | 228 | 253 | 236 |
| Coolers à base de bière canadienne | 627 | 363 | 108 | 168 | 581 |
| Coolers à base de bière importée | 68 | 125 | 332 | 304 | 51 |
| **Total – Coolers** | **18 833** | **28 872** | **34 047** | **33 200** | **32 282** |
| **Total – Produits canadiens** | **148 068** | **164 091** | **172 381** | **176 930** | **175 840** |
| **Total – Produits importés** | **153 233** | **167 542** | **182 407** | **194 603** | **200 565** |
| **Total** | **301 301** | **331 633** | **354 787** | **371 532** | **376 406** |

| CATÉGORIE DE PRODUITS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario | 14 926 | 16 235 | 16 720 | 17 327 | 17 920 |
| Ventes des magasins TBS et des boutiques sur place des brasseries | 643 721 | 654 017 | 656 093 | 660 077 | 651 593 |

Remarque : Les chiffres de 2005 de la catégorie « Ventes des magasins The Beer Store et des boutiques sur place des brasseries » ne sont pas vérifiés et sont inférieurs au total des ventes parce que les données de plusieurs brasseries ne sont pas parvenues à temps pour la préparation du rapport. Les ventes de bières de la LCBO comprennent les ventes faites aux magasins The Beer Store, lesquelles s'élèvent à 47 947 000 litres. Les chiffres des exercices précédents ont été redressés.

VOLUME DES VENTES

## VOLUME DES VENTES DE LA LCBO SELON LA CATÉGORIE DE PRODUITS : 2001-2005



VALEUR DES VENTES

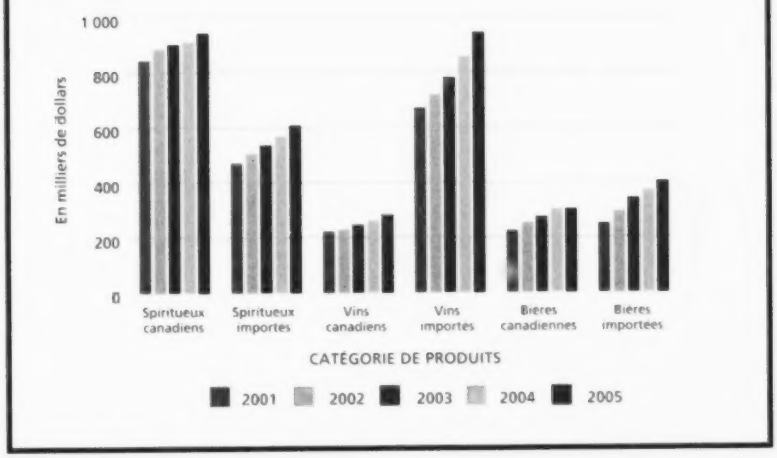
## VALEUR DES VENTES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| CATÉGORIE DE PRODUITS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Spiritueux canadiens | 765 840 | 764 465 | 761 892 | 781 353 | 809 302 |
| Spiritueux importés | 470 874 | 499 645 | 516 510 | 541 882 | 582 440 |
| **Total – Spiritueux** | **1 236 714** | **1 264 110** | **1 278 402** | **1 323 235** | **1 391 741** |
| Vins canadiens | 223 510 | 231 411 | 245 972 | 263 396 | 284 158 |
| Vins importés | 671 633 | 721 127 | 780 390 | 859 107 | 945 402 |
| **Total – Vins** | **895 143** | **952 538** | **1 026 362** | **1 122 502** | **1 229 560** |
| Bières canadiennes | 224 273 | 254 271 | 274 262 | 303 662 | 301 607 |
| Bières importées | 252 096 | 296 752 | 340 900 | 372 231 | 403 456 |
| **Total – Bières** | **476 369** | **551 023** | **615 163** | **675 892** | **705 063** |
| Coolers à base de spiritueux canadien | 81 231 | 125 018 | 141 747 | 133 457 | 136 221 |
| Coolers à base de spiritueux importé | 2 704 | 10 136 | 21 083 | 29 151 | 26 968 |
| Coolers à base de vin canadien | 1 954 | 2 147 | 1 617 | 914 | 552 |
| Coolers à base de vin importé | 2 010 | 1 442 | 1 261 | 1 402 | 1 309 |
| Coolers à base de bière canadienne | 2 073 | 1 203 | 421 | 826 | 2 762 |
| Coolers à base de bière importée | 264 | 537 | 1 547 | 1 201 | 213 |
| **Total – Coolers** | **90 236** | **140 483** | **167 675** | **166 951** | **168 024** |
| **Total – Produits canadiens** | **1 298 882** | **1 378 516** | **1 425 911** | **1 483 607** | **1 534 600** |
| **Total – Produits importés** | **1 399 580** | **1 529 639** | **1 661 691** | **1 804 974** | **1 959 788** |
| **Produits non alcooliques et autres** | **15 863** | **12 141** | **10 087** | **9 316** | **10 995** |
| **Total** | **2 714 325** | **2 920 296** | **3 097 690** | **3 297 897** | **3 505 383** |

| CATÉGORIE DE PRODUITS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario | 123 739 | 137 994 | 146 502 | 153 621 | 164 153 |
| Ventes des magasins TBS et des boutiques sur place des brasseries | 2 072 360 | 2 181 920 | 2 254 756 | 2 311 230 | 2 312 479 |

Remarque : La valeur des ventes de la LCBO et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario indiquée ci-dessus renvoie aux ventes nettes. La valeur des ventes des magasins The Beer Store (TBS) comprend les ventes nettes plus la TPS. Le total pour chaque catégorie inclut les ventes de VINTAGES et celles du programme de commandes privées et, par conséquent, il ne correspond pas au total trouvé dans la section « Tendances » de ce rapport. Les ventes aux magasins The Beer Store représentent 199 827 000 $ du total des ventes de bières de la LCBO. Les chiffres des exercices précédents ont été redressés.

## VALEUR DES VENTES DE LA LCBO SELON LA CATÉGORIE DE PRODUITS : 2001-2005



## CATÉGORIE DE PRODUITS

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| PRODUITS CANADIENS | | | | | |
| Spiritueux | 550 | 486 | 460 | 472 | 430 |
| Vins | 499 | 481 | 469 | 432 | 434 |
| Bières | 407 | 426 | 444 | 473 | 433 |
| PRODUITS IMPORTÉS | | | | | |
| Spiritueux | 636 | 675 | 652 | 691 | 680 |
| Vins | 1 111 | 1 163 | 1 187 | 1 124 | 1 143 |
| Bières | 283 | 256 | 264 | 257 | 229 |
| **Nombre total de produits offerts régulièrement** | **3 486** | **3 487** | **3 476** | **3 449** | **3 349** |
| Vins et spiritueux VINTAGES | 3 108 | 2 858 | 3 127 | 4 250 | 4 464 |
| Produits hors taxes | 212 | 224 | 240 | 221 | 229 |
| Entrepôt de consignation et commandes privées | 6 225 | 5 444 | 6 813 | 7 286 | 8 204 |
| **Nombre total de produits** | **13 031** | **12 013** | **13 656** | **15 206** | **16 246** |

Remarque : Les chiffres de la catégorie « Entrepôts de consignation et commandes privées » sont des estimations faites à partir des factures produites par le service des Services spéciaux. Le total ne comprend pas les produits retirés des tablettes au cours de l'exercice.

## SOMMAIRE DES VENTES PAR CANAL (EN MILLIERS DE DOLLARS)

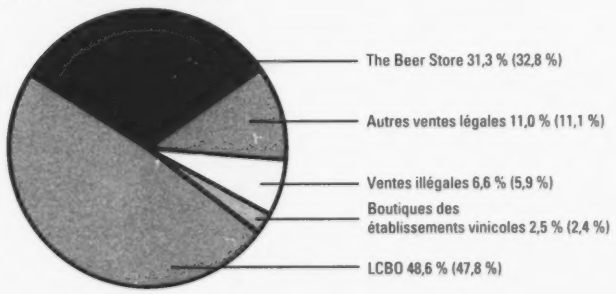
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Total des ventes – LCBO | 3 177 916 | 3 417 729 | 3 622 049 | 3 857 394 | 4 101 684 |
| Total des ventes – The Beer Store | 2 381 289 | 2 522 993 | 2 607 077 | 2 638 488 | 2 639 319 |
| Total des ventes – Boutiques des établissements vinicoles | 147 178 | 162 539 | 174 284 | 182 349 | 195 280 |
| AUTRES : | | | | | |
| Ventes légales | 1 000 660 | 1 017 104 | 957 073 | 667 687 | 702 261 |
| Fabrication maison | 49 025 | 48 013 | 50 852 | 148 163 | 157 301 |
| Bières désalcoolisées | 20 870 | 20 191 | 19 125 | 20 503 | 17 293 |
| Ventes illégales | 405 918 | 432 435 | 455 529 | 442 971 | 523 572 |
| **Total global** | **7 182 857** | **7 621 004** | **7 885 989** | **7 957 555** | **8 336 711** |

La méthodologie utilisée pour calculer les estimations de certaines catégories comprises dans la section « Autres » a été modifiée en 2004. Les chiffres des années antérieures n'ont pas été redressés en conséquence. La valeur des ventes indiquée sous « Autres » est une estimation qui tient compte du prix de détail moyen des spiritueux, vins et bières vendus respectivement par la LCBO, les boutiques des établissements vinicoles et les magasins The Beer Store.

Remarque : Tous les montants indiqués ci-dessus représentent les ventes brutes. Les montants sous la catégorie « Autres » sont des estimations. Les montants indiqués pour la LCBO et The Beer Store sont légèrement amplifiés en raison des ventes réciproques comprises dans les totaux, lesquelles sont exclues dans le diagramme qui suit. La part de marché de l'exercice précédent apparaît entre parenthèses.

## PARTS DU MARCHÉ DES BOISSONS ALCOOLIQUES EN ONTARIO

**(2003-2004 ENTRE PARENTHÈSES)**

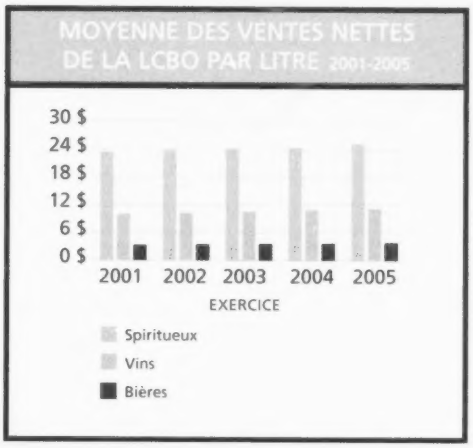


## MOYENNE DES VENTES NETTES DE LA LCBO PAR LITRE

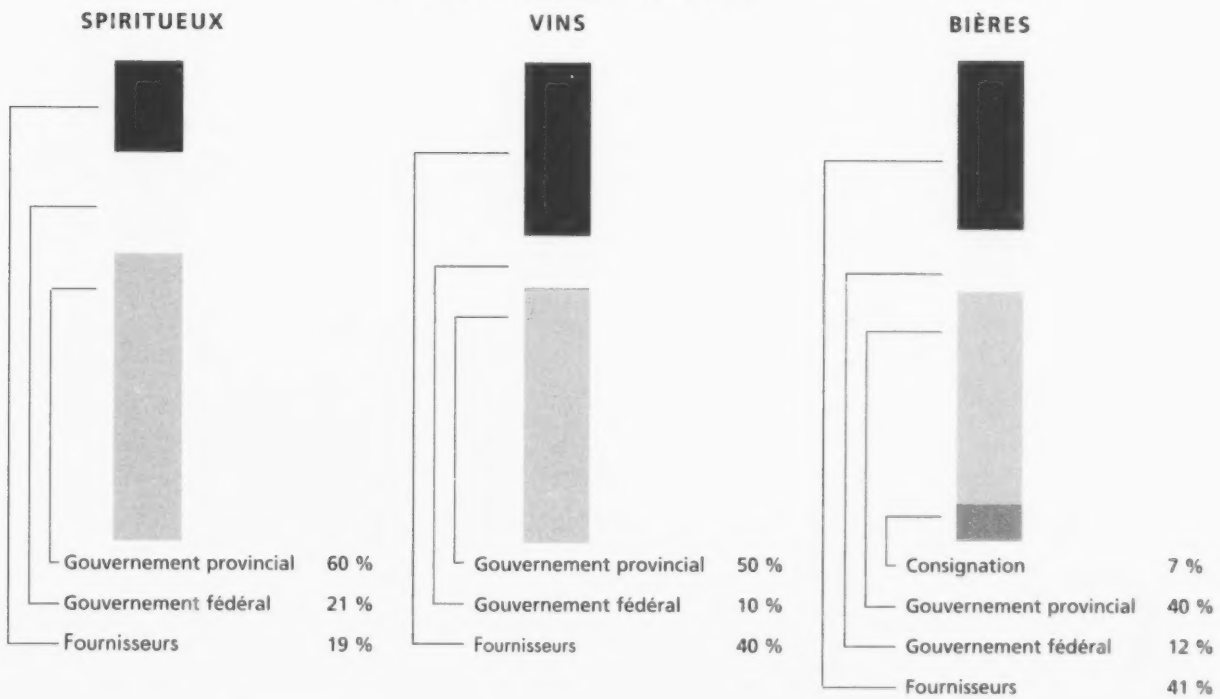
(NE COMPREND PAS LA TVP ET LA TPS)

| CATÉGORIE DE PRODUITS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Spiritueux | 23,49 $ | 23,86 $ | 24,06 $ | 24,50 $ | 25,33 $ |
| Vins | 10,12 $ | 10,41 $ | 10,65 $ | 11,11 $ | 11,42 $ |
| Bières | 3,37 $ | 3,48 $ | 3,59 $ | 3,69 $ | 3,88 $ |
| Moyenne de la valeur d'une transaction client | 30,51 $ | 31,05 $ | 31,90 $ | 32,97 $ | 34,52 $ |

Remarque : Coolers inclus




## RÉPARTITION DES REVENUS



## VOLUME DES VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

| SPIRITUEUX CANADIENS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Whiskys canadiens | 22,2 % | 19,0 % | 17,4 % | 17,6 % | 17,6 % |
| Rhums canadiens | 10,7 % | 9,3 % | 8,6 % | 8,7 % | 8,7 % |
| Vodkas canadiennes | 10,7 % | 9,4 % | 8,9 % | 9,1 % | 9,1 % |
| Liqueurs canadiennes | 2,0 % | 1,8 % | 1,9 % | 2,1 % | 2,3 % |
| Coolers à base de spiritueux | 24,1 % | 32,1 % | 33,9 % | 31,3 % | 30,9 % |
| Dry gins canadiens | 1,5 % | 1,2 % | 1,0 % | 0,9 % | 0,9 % |
| Autres ventes | 2,1 % | 1,4 % | 1,2 % | 0,8 % | 0,6 % |
| **SPIRITUEUX IMPORTÉS** | | | | | |
| Scotchs | 5,4 % | 4,7 % | 4,4 % | 4,5 % | 4,6 % |
| Liqueurs | 4,8 % | 4,0 % | 3,7 % | 3,7 % | 3,6 % |
| Boissons diverses | 3,6 % | 3,6 % | 3,5 % | 3,2 % | 3,4 % |
| Vodkas | 4,3 % | 4,0 % | 4,1 % | 4,3 % | 4,8 % |
| Brandys français | 2,4 % | 2,1 % | 2,0 % | 2,1 % | 2,1 % |
| Coolers à base de spiritueux | 0,7 % | 2,2 % | 4,5 % | 6,2 % | 5,5 % |
| Autres produits | 5,6 % | 5,2 % | 4,9 % | 5,7 % | 6,0 % |
| **Total – Spiritueux** (en milliers de litres) | **69 726** | **80 363** | **85 856** | **86 062** | **86 035** |
| **VINS CANADIENS** | | | | | |
| Vins blancs | 15,4 % | 15,2 % | 14,9 % | 14,9 % | 14,6 % |
| Vins rouges | 8,2 % | 8,2 % | 8,5 % | 9,0 % | 9,2 % |
| Vins roses | 0,8 % | 0,8 % | 0,9 % | 1,0 % | 1,0 % |
| Vins pétillants (7 %) | 1,8 % | 1,7 % | 1,6 % | 1,5 % | 1,4 % |
| Vins fortifiés | 1,8 % | 1,7 % | 1,6 % | 1,5 % | 1,5 % |
| Coolers à base de vin | 0,6 % | 0,6 % | 0,5 % | 0,2 % | 0,1 % |
| Autres produits | 3,4 % | 2,6 % | 2,0 % | 1,6 % | 1,3 % |
| **VINS IMPORTÉS** | | | | | |
| Vins blancs | 25,6 % | 25,1 % | 24,4 % | 23,7 % | 22,9 % |
| Vins rouges | 31,5 % | 32,8 % | 34,3 % | 35,7 % | 37,6 % |
| Vins rosés | 2,7 % | 2,5 % | 2,3 % | 2,0 % | 1,7 % |
| Vins pétillants | 2,4 % | 2,4 % | 2,4 % | 2,3 % | 2,2 % |
| Vins fortifiés | 2,3 % | 2,1 % | 2,0 % | 1,9 % | 1,8 % |
| Coolers à base de vin | 0,4 % | 0,3 % | 0,2 % | 0,3 % | 0,2 % |
| Autres produits | 3,7 % | 4,2 % | 4,5 % | 4,9 % | 4,7 % |
| **Total – Vins** (en milliers de litres) | **85 848** | **88 809** | **91 608** | **96 342** | **102 077** |
| **BIÈRES CANADIENNES** | | | | | |
| Bières de l'Ontario | 45,2 % | 44,0 % | 41,7 % | 40,8 % | 42,3 % |
| Autres bières canadiennes | 6,0 % | 6,4 % | 7,2 % | 8,2 % | 5,6 % |
| **BIÈRES IMPORTÉES** | | | | | |
| Bières des États-Unis | 15,2 % | 12,5 % | 11,6 % | 9,8 % | 8,9 % |
| Autres bières importées | 33,5 % | 37,1 % | 39,4 % | 41,1 % | 43,1 % |
| Sakés | 0,1 % | 0,1 % | 0,1 % | 0,1 % | 0,1 % |
| **Total – Bières** (en milliers de litres) | **128 784** | **144 665** | **157 173** | **168 101** | **164 827** |
| **Total** (en milliers de litres) | **284 358** | **313 837** | **334 637** | **350 505** | **352 939** |

Remarque : Les chiffres indiqués ci-dessus excluent les commandes privées et autres ventes du siège social.

## VALEUR DES VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

| SPIRITUEUX CANADIENS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|
| Whiskys canadiens | 26,9 % | 25,4 % | 24,4 % | 24,3 % | 23,9 % |
| Rhums canadiens | 12,7 % | 12,1 % | 11,7 % | 11,6 % | 11,5 % |
| Vodkas canadiennes | 12,7 % | 12,2 % | 12,1 % | 12,2 % | 12,2 % |
| Liqueurs canadiennes | 2,1 % | 2,1 % | 2,3 % | 2,5 % | 2,7 % |
| Coolers à base de spiritueux | 6,2 % | 9,0 % | 9,9 % | 9,0 % | 8,8 % |
| Dry gins canadiens | 1,8 % | 1,6 % | 1,4 % | 1,2 % | 1,2 % |
| Autres ventes | 2,0 % | 1,3 % | 1,1 % | 0,9 % | 0,7 % |
| SPIRITUEUX IMPORTÉS | | | | | |
| Scotchs | 8,5 % | 8,2 % | 8,0 % | 8,0 % | 8,0 % |
| Liqueurs | 6,7 % | 6,3 % | 6,0 % | 5,9 % | 5,7 % |
| Boissons diverses | 5,1 % | 5,7 % | 5,7 % | 4,9 % | 5,0 % |
| Vodkas | 4,8 % | 5,0 % | 5,3 % | 5,6 % | 6,3 % |
| Brandys français | 3,8 % | 3,7 % | 3,9 % | 3,9 % | 3,8 % |
| Coolers à base de spiritueux | 0,2 % | 0,7 % | 1,5 % | 2,0 % | 1,7 % |
| Autres produits | 6,4 % | 6,6 % | 6,6 % | 8,0 % | 8,5 % |
| **Total – Spiritueux** (en milliers de dollars) | **1 314 263** | **1 392 692** | **1 433 253** | **1 483 032** | **1 551 321** |
| VINS CANADIENS | | | | | |
| Vins blancs | 12,3 % | 11,9 % | 11,6 % | 11,3 % | 10,5 % |
| Vins rouges | 6,7 % | 6,7 % | 6,9 % | 7,1 % | 7,2 % |
| Vins rosés | 0,6 % | 0,6 % | 0,6 % | 0,7 % | 0,7 % |
| Vins pétillants (7 %) | 1,1 % | 1,0 % | 1,0 % | 0,9 % | 0,8 % |
| Vins fortifiés | 1,3 % | 1,2 % | 1,1 % | 1,0 % | 1,0 % |
| Coolers à base de vin | 0,2 % | 0,2 % | 0,2 % | 0,1 % | 0,0 % |
| Autres produits | 2,5 % | 1,9 % | 1,6 % | 1,4 % | 1,7 % |
| VINS IMPORTÉS | | | | | |
| Vins blancs | 24,4 % | 23,9 % | 23,1 % | 22,3 % | 22,0 % |
| Vins rouges | 38,1 % | 40,0 % | 41,8 % | 43,5 % | 44,9 % |
| Vins rosés | 2,3 % | 2,1 % | 1,9 % | 1,6 % | 1,3 % |
| Vins pétillants | 4,5 % | 4,4 % | 4,4 % | 4,2 % | 4,2 % |
| Vins fortifiés | 2,7 % | 2,5 % | 2,3 % | 2,2 % | 2,1 % |
| Coolers à base de vin | 0,2 % | 0,2 % | 0,1 % | 0,1 % | 0,1 % |
| Autres produits | 3,2 % | 3,5 % | 3,6 % | 3,7 % | 3,5 % |
| **Total – Vins** (en milliers de dollars) | **857 960** | **913 281** | **972 246** | **1 056 979** | **1 151 035** |
| BIÈRES CANADIENNES | | | | | |
| Bières de l'Ontario | 44,0 % | 42,2 % | 39,6 % | 38,7 % | 39,4 % |
| Autres bières canadiennes | 5,5 % | 6,0 % | 6,7 % | 7,7 % | 5,6 % |
| BIÈRES IMPORTÉES | | | | | |
| Bières des États-Unis | 12,3 % | 10,6 % | 10,0 % | 8,3 % | 7,8 % |
| Autres bières importées | 37,8 % | 40,9 % | 43,4 % | 45,0 % | 46,8 % |
| Sakés | 0,4 % | 0,3 % | 0,3 % | 0,3 % | 0,4 % |
| **Total – Bières** (en milliers de dollars) | **448 855** | **521 534** | **584 149** | **641 364** | **653 391** |
| **Total** (en milliers de dollars) | **2 621 078** | **2 827 508** | **2 989 647** | **3 181 375** | **3 355 746** |

Remarque : Les chiffres indiqués ci-dessus excluent les commandes privées et autres ventes du siège social.

Les tableaux suivants illustrent les ventes de spiritueux, de vins et de bières de la LCBO par pays d'origine en 2004-2005.

## SPIRITUEUX 2004-2005

| PAYS | VALEUR NETTE | LITRES |
|---|---|---|
| CANADA | 945 295 569 $ | 60 303 106 |
| GRANDE-BRETAGNE | 187 583 749 $ | 9 466 080 |
| ÉTATS-UNIS | 71 369 792 $ | 3 267 936 |
| FRANCE | 94 695 396 $ | 2 762 987 |
| IRLANDE | 57 053 811 $ | 2 043 472 |
| SUÈDE | 41 898 897 $ | 1 831 499 |
| ITALIE | 33 461 265 $ | 1 357 276 |
| MEXIQUE | 33 887 752 $ | 1 084 032 |
| ALLEMAGNE | 18 419 532 $ | 789 930 |
| NOUVELLE-ZÉLANDE | 4 298 017 $ | 532 878 |
| FINLANDE | 11 573 507 $ | 491 674 |
| POLOGNE | 8 285 179 $ | 320 421 |
| AUSTRALIE | 1 480 615 $ | 271 454 |
| BARBADE | 5 062 165 $ | 198 049 |
| FÉDÉRATION DE RUSSIE | 4 652 327 $ | 188 391 |
| GRÈCE | 4 175 408 $ | 185 344 |
| JAMAÏQUE | 4 837 836 $ | 182 710 |
| PAYS-BAS | 5 252 153 $ | 149 366 |
| AFRIQUE DU SUD | 3 638 917 $ | 141 727 |
| SUISSE | 2 969 540 $ | 96 570 |
| CUBA | 1 939 786 $ | 71 500 |
| CROATIE | 997 861 $ | 37 553 |
| PORTUGAL | 987 968 $ | 36 803 |
| BERMUDES | 893 637 $ | 35 873 |
| ESPAGNE | 854 811 $ | 33 137 |
| HONGRIE | 690 263 $ | 27 782 |
| PUERTO RICO | 825 957 $ | 21 938 |
| GUYANE | 582 139 $ | 20 392 |
| RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE DE YOUGOSLAVIE | 603 908 $ | 20 200 |
| AUTRICHE | 921 034 $ | 18 844 |
| DANEMARK | 350 821 $ | 17 668 |
| LIBAN | 436 529 $ | 15 442 |
| RÉPUBLIQUE DOMINICAINE | 442 449 $ | 14 536 |
| BAHAMAS | 366 844 $ | 11 680 |
| RÉPUBLIQUE TCHÈQUE | 939 204 $ | 10 185 |

## SPIRITUEUX (SUITE)

| PAYS | VALEUR NETTE | LITRES |
|---|---|---|
| RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE | 261 486 $ | 8 620 |
| INDE | 197 545 $ | 8 274 |
| CHILI | 202 618 $ | 8 054 |
| ÎLES VIERGES BRITANNIQUES | 158 727 $ | 7 769 |
| UKRAINE | 193 122 $ | 7 376 |
| TRINITÉ | 192 870 $ | 4 950 |
| ISRAËL | 77 878 $ | 3 411 |
| TURQUIE | 86 197 $ | 3 226 |
| MACÉDOINE | 71 443 $ | 2 861 |
| BRÉSIL | 64 012 $ | 2 177 |
| PHILIPPINES | 36 620 $ | 1 605 |
| SAINTE-LUCIE | 28 363 $ | 1 343 |
| BULGARIE | 12 684 $ | 427 |
| COLOMBIE | 13 741 $ | 319 |
| BELGIQUE | 6 670 $ | 246 |
| GUATEMALA | 4 402 $ | 95 |
| BOLIVIE | 50 $ | 3 |
| **TOTAL** | **1 551 344 816 $** | **86 037 347** |

## VINS 2004-2005

| PAYS | VALEUR NETTE | LITRES |
|---|---|---|
| CANADA | 252 900 228 $ | 29 614 271 |
| ITALIE | 196 796 949 $ | 17 029 346 |
| FRANCE | 199 868 116 $ | 15 003 731 |
| AUSTRALIE | 210 195 079 $ | 14 436 903 |
| ÉTATS-UNIS | 103 424 351 $ | 8 970 260 |
| CHILI | 52 098 874 $ | 4 827 648 |
| AFRIQUE DU SUD | 26 661 850 $ | 2 681 676 |
| PORTUGAL | 24 762 433 $ | 1 980 220 |
| ESPAGNE | 24 973 278 $ | 1 892 116 |
| ALLEMAGNE | 20 450 847 $ | 1 886 332 |
| GRANDE-BRETAGNE | 9 555 046 $ | 979 618 |
| ARGENTINE | 7 870 869 $ | 771 617 |
| NOUVELLE-ZÉLANDE | 12 543 666 $ | 688 526 |
| GRÈCE | 9 190 632 $ | 594 202 |
| HONGRIE | 3 284 333 $ | 499 869 |
| BULGARIE | 3 929 296 $ | 253 750 |
| RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE DE YOUGOSLAVIE | 926 733 $ | 111 201 |
| JAPON | 1 096 944 $ | 88 076 |
| ISRAËL | 783 081 $ | 66 063 |
| IRLANDE | 222 935 $ | 36 488 |
| CROATIE | 545 690 $ | 51 902 |
| MEXIQUE | 466 445 $ | 39 430 |
| ROUMANIE | 328 285 $ | 33 763 |
| JAMAÏQUE | 333 488 $ | 33 189 |
| POLOGNE | 387 235 $ | 27 784 |
| AUTRICHE | 415 746 $ | 27 518 |
| MACÉDOINE | 178 160 $ | 24 615 |
| DANEMARK | 201 763 $ | 17 086 |
| RÉPUBLIQUE DE CORÉE | 314 759 $ | 13 852 |
| GÉORGIE | 130 952 $ | 8 412 |
| LIBAN | 120 634 $ | 7 395 |
| URUGUAY | 75 936 $ | 5 560 |
| CHYPRE | 54 681 $ | 4 480 |
| FÉDÉRATION DE RUSSIE | 62 088 $ | 3 509 |
| SUISSE | 59 830 $ | 2 356 |
| LUXEMBOURG | 21 340 $ | 1 863 |
| JORDANIE | 4 268 $ | 242 |
| TUNISIE | 2 938 $ | 177 |
| RÉPUBLIQUE TCHÈQUE | 2 716 $ | 121 |
| SLOVÉNIE | 1 295 $ | 107 |
| RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE | 784 $ | 72 |
| RÉPUBLIQUE DE MOLDAVIE | 593 $ | 35 |
| MAROC | 29 $ | 4 |
| **TOTAL** | **1 153 346 787 $** | **102 278 685** |

## BIÈRES 2004-2005

| PAYS | VALEUR NETTE | LITRES |
|---|---|---|
| CANADA | 293 737 587 $ | 79 035 535 |
| PAYS-BAS | 82 625 107 $ | 18 595 113 |
| MEXIQUE | 79 184 759 $ | 16 795 317 |
| ÉTATS-UNIS | 51 437 054 $ | 14 670 580 |
| ALLEMAGNE | 32 467 633 $ | 8 851 926 |
| BELGIQUE | 31 078 854 $ | 6 715 674 |
| IRLANDE | 15 727 095 $ | 3 459 819 |
| GRANDE-BRETAGNE | 14 086 427 $ | 3 273 861 |
| DANEMARK | 10 977 717 $ | 3 120 150 |
| POLOGNE | 10 241 422 $ | 2 811 925 |
| RÉPUBLIQUE TCHÈQUE | 7 846 716 $ | 2 096 282 |
| BRÉSIL | 6 100 335 $ | 1 244 596 |
| JAMAÏQUE | 1 995 185 $ | 444 620 |
| FRANCE | 1 765 955 $ | 421 472 |
| AUTRICHE | 1 222 731 $ | 386 302 |
| TRINITÉ | 1 460 723 $ | 351 995 |
| RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE | 1 314 734 $ | 337 004 |
| SLOVAQUIE | 1 199 439 $ | 330 725 |
| SINGAPOUR | 668 207 $ | 198 449 |
| JAPON | 742 971 $ | 190 260 |
| AFRIQUE DU SUD | 574 481 $ | 168 019 |
| FÉDÉRATION DE RUSSIE | 555 547 $ | 166 939 |
| PORTUGAL | 631 759 $ | 164 772 |
| UKRAINE | 556 201 $ | 152 476 |
| ITALIE | 510 379 $ | 120 403 |
| LITUANIE | 374 883 $ | 107 850 |
| NOUVELLE-ZÉLANDE | 338 068 $ | 83 387 |
| THAÏLANDE | 307 417 $ | 76 663 |
| CUBA | 274 254 $ | 62 968 |
| CROATIE | 221 795 $ | 60 164 |
| LETTONIE | 163 824 $ | 46 644 |
| PHILIPPINES | 201 795 $ | 44 343 |
| HONGRIE | 120 233 $ | 32 611 |
| GRÈCE | 129 366 $ | 31 051 |
| KENYA | 133 507 $ | 27 948 |
| INDE | 44 532 $ | 10 980 |
| CHYPRE | 42 865 $ | 9 887 |
| AUSTRALIE | 32 109 $ | 7 516 |
| SLOVÉNIE | 23 461 $ | 6 984 |
| VIETNAM | 22 891 $ | 5 353 |
| TAÏWAN | 14 649 $ | 4 900 |
| BAHAMAS | 167 $ | 43 |
| **TOTAL** | **651 054 834 $** | **164 623 278** |

Remarque : La valeur nette correspond aux ventes nettes, y compris celles de Vintages, à l'exception des commandes privées. Au cours de l'exercice 2004-2005 la LCBO a vendu des produits provenant de 73 pays.

# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

À la Régie des alcools de l'Ontario
et au ministre du Développement économique et du Commerce

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 2005, ainsi que l'état des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Régie. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur mes vérifications.

J'ai effectué ma vérification conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Régie au 31 mars 2005 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Le vérificateur général,

*Toronto (Ontario)*
*Le 24 juin 2005*

**J. R. McCarter**, CA

## BILAN AU 31 MARS 2005

| ACTIF (EN MILLIERS DE DOLLARS) | 2005 | 2004 |
|---|---|---|
| ÉLÉMENTS D'ACTIF À COURT TERME | | |
| Encaisse et valeurs assimilables à des espèces | 106 273 | 60 724 |
| Comptes clients, clientèle commerciale et autres | 23 700 | 28 436 |
| Stocks | 278 267 | 270 246 |
| Frais payés d'avance | 11 371 | 5 812 |
| | **419 611** | **365 218** |
| ÉLÉMENTS D'ACTIF À LONG TERME | | |
| Immobilisations (Note 5) | 223 709 | 227 504 |
| | **643 320** | **592 722** |
| **PASSIF ET BÉNÉFICES NON RÉPARTIS** | | |
| ÉLÉMENTS DE PASSIF À COURT TERME | | |
| Comptes fournisseurs et charges à payer | 315 241 | 298 755 |
| Tranche actuelle des engagements contractés au titre des avantages sociaux (Note 3) | 4 981 | 4 924 |
| | **320 222** | **303 679** |
| ÉLÉMENTS DE PASSIF À LONG TERME | | |
| Engagements contractés au titre des avantages sociaux (Note 3) | 37 462 | 35 217 |
| Bénéfices non répartis | 285 636 | 253 826 |
| | **643 320** | **592 722** |

Engagements et provisions - voir les notes 6 et 8 afférentes aux états financiers.

Approuvé par :
*Le président-directeur général,*

Andrew S. Brandt

*La présidente du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, membre du conseil d'administration,*

Jean Simpson

## ÉTAT DES RÉSULTATS ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

| POUR L'EXERCICE AYANT PRIS FIN LE 31 MARS 2005 **(EN MILLIERS DE DOLLARS)** | 2005 | 2004 |
|---|---|---|
| **Ventes et autres revenus** | **3 532 171** | **3 320 681** |
| FRAIS ET CHARGES D'EXPLOITATION | | |
| Coût des produits vendus | 1 810 025 | 1 726 475 |
| Succursales de vente au détail et commercialisation | 387 410 | 373 978 |
| Entreposage et distribution | 71 131 | 67 470 |
| Administration | 66 092 | 57 413 |
| Amortissement | 50 703 | 49 917 |
| | **2 385 361** | **2 275 253** |
| Bénéfice net de l'exercice | 1 146 810 | 1 045 428 |
| Bénéfices non répartis en début d'exercice | 253 826 | 248 398 |
| | **1 400 636** | **1 293 826** |
| Déductions | | |
| Dividende versé à la province de l'Ontario | 1 110 000 | 1 035 000 |
| Paiements aux municipalités pour le compte de la province de l'Ontario (Note 9) | 5 000 | 5 000 |
| | **1 115 000** | **1 040 000** |
| **Bénéfices non répartis en fin d'exercice** | **285 636** | **253 826** |

Voir les notes afférentes aux états financiers.

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

| POUR L'EXERCICE AYANT PRIS FIN LE 31 MARS 2005 **(EN MILLIERS DE DOLLARS)** | 2005 | 2004 |
|---|---|---|
| FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION | | |
| Bénéfice net | 1 146 810 | 1 045 428 |
| Amortissement | 50 703 | 49 917 |
| Perte (gain) sur vente d'immobilisations | (2 114) | (234) |
| | **1 195 399** | **1 095 111** |
| POSTES HORS CAISSE | | |
| Fonds de roulement | 7 642 | 8 628 |
| Engagements contractés au titre des avantages sociaux | 2 302 | 2 742 |
| | **1 205 343** | **1 106 481** |
| ENCAISSE POUR INVESTISSEMENTS | | |
| Acquisition d'immobilisations | (47 465) | (53 434) |
| Produits de la vente d'immobilisations | 2 671 | 1 292 |
| | **(44 794)** | **(52 142)** |
| ENCAISSE POUR ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | | |
| Dividende versé à la province de l'Ontario | (1 110 000) | (1 035 000) |
| Paiements aux municipalités pour le compte de la province de l'Ontario | (5 000) | (5 000) |
| | **(1 115 000)** | **(1 040 000)** |
| Augmentation (diminution) de l'encaisse en cours d'exercice | 45 549 | 14 339 |
| Encaisse et valeurs assimilables à des espèces en début d'exercice | 60 724 | 46 385 |
| **Encaisse et valeurs assimilables à des espèces en fin d'exercice** | **106 273** | **60 724** |

Voir les notes afférentes aux états financiers.

## 1. NATURE DE LA SOCIÉTÉ

La Régie des alcools de l'Ontario (Régie) est une société sans capital-actions constituée en vertu de la *Loi sur les alcools*, qui constitue le chapitre L.18 des Lois refondues de l'Ontario de 1990. La société est une entreprise du gouvernement chargée de régir la production, l'importation, la distribution et la vente des boissons alcooliques dans la province de l'Ontario. Une société d'État, la Régie est exempte d'impôts aux termes de l'alinéa 149 (1) d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada). La Régie verse la plupart de ses profits sous forme de dividende au Trésor de l'Ontario.

## 2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

### *a) Méthode comptable*

Les états financiers de la Régie sont préparés conformément aux conventions comptables généralement reconnues du Canada.

### *b) Encaisse et valeurs assimilables à des espèces*

L'encaisse et les valeurs assimilables à des espèces comprennent les espèces et les placements facilement négociables venant initialement à échéance dans moins de 90 jours.

La politique de placement de la Régie limite les investissements à court terme aux titres de placements liquides facilement négociables tels que les bons du Trésor fédéral/provincial, les acceptations bancaires et les dépôts à terme.

### *c) Stocks*

Les stocks sont comptabilisés d'après le coût ou à la valeur de réalisation nette, selon le moindre de ces montants. Le coût est établi selon la méthode de la moyenne mobile.

### *d) Immobilisations*

Les principales dépenses en immobilisations dont la durée d'utilisation excède l'exercice en cours sont capitalisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire de durée d'utilisation prévue, comme suit :

| | |
|---|---|
| Bâtiments | 20 ans |
| Mobilier et agencements | 5 ans |
| Améliorations locatives | 5 ans |
| Matériel informatique | 3 ans |

Les dépenses mineures en immobilisations et les frais de réparation et d'entretien sont portés au compte des bénéfices.

### *e) Constatation des produits*

Les produits sont comptabilisés au moment de la vente des produits aux consommateurs.

### *f) Constatation des charges*

Les charges sont comptabilisées, au fur et à mesure, selon la comptabilité d'exercice, dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées.

### *g) Utilisation des prévisions*

La préparation des états financiers exige l'utilisation, par la direction, de données estimatives et d'hypothèses qui influent sur le montant déclaré des éléments d'actif et de passif à la date des états financiers et sur les montants déclarés des revenus et des charges pendant la période comptable visée. Les données réelles pourraient différer de ces données estimatives.

## 3. ENGAGEMENTS CONTRACTÉS AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX

Les engagements contractés au titre des avantages sociaux comprennent les charges des indemnités de cessation d'emploi à payer et les engagements d'indemnité d'accident du travail non capitalisés.

Au cours de l'exercice 2005, le coût des engagements contractés au titre des avantages sociaux futurs a été de 7,7 millions de dollars (7,5 millions de dollars en 2004). Il est inscrit au poste des Frais et charges de l'État des résultats et des bénéfices non répartis. Les engagements contractés au titre des avantages sociaux représentaient, au 31 mars 2005, la somme de 42,4 millions de dollars (40,1 millions de dollars en 2004), dont 5,0 millions de dollars (4,9 millions de dollars en 2004) sont inscrits au poste du passif à court terme.

Le coût des avantages sociaux hors régime de retraite dont jouit le personnel retraité est pris en charge par le Secrétariat du Conseil de gestion. Il n'est pas inscrit au poste de l'État des résultats et des bénéfices non répartis.

## 4. RÉGIME DE RETRAITE

La Régie assure des prestations de retraite à tous ses employés permanents (et à ses employés non permanents qui désirent cotiser) par sa participation à la Caisse de retraite des fonctionnaires et au Régime de retraite du Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario mis sur pied par le gouvernement de l'Ontario. Ces régimes interentreprises à prestations déterminées sont comptabilisés à titre de régimes de retraite à cotisations déterminées, car la Régie n'a pas suffisamment d'information permettant de les comptabiliser comme régimes à prestations déterminées. Les charges représentent le montant que la Régie a cotisé aux régimes de retraite au cours de l'année.

En 2005, la cotisation a été de 14,7 millions de dollars (13,8 millions de dollars en 2004). Elle est inscrite au poste des Frais et charges de l'État des résultats et des bénéfices non répartis.

## 5. IMMOBILISATIONS

| | 2005 | | | 2004 |
|---|---|---|---|---|
| (en milliers de dollars) | Coût | Amortissement cumulé | Valeur comptable nette | Valeur comptable nette |
| Terrains | 13 223 | — | 13 223 | 13 473 |
| Bâtiments | 318 104 | 215 520 | 102 584 | 94 199 |
| Mobilier et agencements | 67 218 | 42 229 | 24 989 | 28 457 |
| Améliorations locatives | 194 137 | 132 660 | 61 477 | 64 148 |
| Matériel informatique | 92 818 | 71 382 | 21 436 | 27 227 |
| | **685 500** | **461 791** | **223 709** | **227 504** |

## 6. ENGAGEMENTS DE LOCATION

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

| (en milliers de dollars) | |
|---|---|
| 2006 | 37 791 |
| 2007 | 36 040 |
| 2008 | 33 560 |
| 2009 | 30 359 |
| 2010 | 25 882 |
| Par la suite | 199 561 |
| | **363 193** |

## 7. COUVERTURE

La Régie a conclu des contrats de change à terme pour gérer les risques de cours de change liés à ses achats auprès de fournisseurs étrangers. Un contrat de change à terme est un contrat entre deux parties dans lequel le cours du change à terme est stipulé d'avance.

Au 31 mars 2005, la Régie avait 2,5 millions de dollars (4,9 millions de dollars en 2004) en contrats de change à terme.

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un contrat de change à terme ne s'acquitte pas de ses obligations et qu'il en résulte une perte monétaire pour la Régie. La Régie minimise ses risques de crédit en ne faisant affaire qu'avec les principales banques canadiennes à charte et les filiales canadiennes des principales banques étrangères.

## 8. PROVISIONS

La Régie est touchée par diverses actions en justice rattachées à l'exercice normal des activités d'une entreprise. Il est impossible de prédire à l'heure actuelle l'issue et le règlement définitifs de ces actions. Voilà pourquoi les états financiers ne comprennent aucune provision à l'égard de ces actions. S'il y a lieu, les règlements concernant ces provisions seront comptabilisés dans l'exercice au cours duquel ils auront lieu.

## 9. PAIEMENTS AUX MUNICIPALITÉS

Le Conseil des ministres a demandé à la Régie, aux termes du paragraphe 5 (2) de la *Loi sur les alcools* de 1990, de verser aux municipalités une contribution de 5 millions de dollars en 2005 (5 millions de dollars en 2004), pour aider à financer leurs coûts de recyclage du verre. Le Conseil des ministres a de plus précisé qu'une somme de 5 millions de dollars devra être versée au cours de l'exercice 2006. Lors des exercices ultérieurs, le montant de la contribution de la Régie sera déterminé au moyen de méthodes qui seront établies conformément au paragraphe 30 (1) de la *Loi sur le réacheminement des déchets* de 2002.

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Les membres du conseil d'administration de la LCBO, à l'instar de ceux d'autres organismes, conseils et commissions du gouvernement provincial, sont nommés par arrêtés du gouvernement en poste. Leur mandat, qui peut atteindre cinq ans, est parfois prorogé.**

**ANDREW S. BRANDT :**
**Nommé président-directeur général le 6 février 1991.**
**Fin de mandat : février 2006.**

M. Brandt, dont le mandat a été reconduit en 2003 pour un cinquième terme de trois ans à titre de président-directeur général, est arrivé à la LCBO après une longue et distinguée carrière dans les secteurs public et privé. Il est entré dans la fonction publique à Sarnia, où il a été membre du conseil municipal pendant près d'une dizaine d'années et trois fois maire. En 1981, il a été élu député de Sarnia à l'Assemblée législative de l'Ontario et, en 1987, il a été nommé à la direction du Parti progressiste conservateur de l'Ontario, charge qu'il a occupée jusqu'en 1990. Dans le secteur privé, M. Brandt a exploité avec succès un commerce de gros et de détail d'instruments de musique pendant plusieurs années. Il est membre actif et bénévole primé de plusieurs organismes communautaires, dont Centraide, les clubs Rotary et Kiwanis, et la fondation du collège Lambton. Pendant ses mandats de président-directeur général de la LCBO, M. Brandt a joué un rôle de premier plan dans la transformation de la LCBO, un organisme public alors particulièrement lourd, en un détaillant primé qui a versé pendant 10 années de suite des dividendes records au gouvernement de l'Ontario.

**PHILIP OLSSON :**
**Nommé le 17 juin 2004.**
**Fin de mandat : juin 2007.**

M. Olsson est le vice-président du conseil de la LCBO. Associé chez K J Harrison & Partners Inc., une société privée de placement, il compte 30 années de carrière dans le domaine des placements et des services bancaires d'investissement et de commerce. Au nombre de ses fonctions passées, il a dirigé les groupes de financement privé d'une grande société de fonds mutuels et d'une banque à charte, et occupé le poste de vice-président de RBC Dominion valeurs mobilières, la plus grande banque d'investissement du Canada. Il est titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise en administration des affaires de la Vanderbilt University et a fait des études supérieures en économie monétaire à la London School of Economics. Il est membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés privées et participe depuis longtemps à des activités communautaires et civiques pour le compte d'organisations comme Centraide, la Wilfrid Laurier University, le Shaw Festival et Trout Unlimited.

## Ont aussi siégé en 2004-2005

**GAYLE CHRISTIE :**
Nommée le 13 juin 2001.
Fin de mandat : juin 2004.

**PERRY MIELE:**
Nommé le 3 avril 2002.
Fin de mandat : avril 2005

**JEAN SIMPSON :**
Nommée le 3 novembre 2004.
Fin de mandat : novembre 2007.

M^me^ Simpson s'est toujours intéressée à la santé mentale. Après avoir commencé sa carrière comme infirmière, elle a occupé des postes de gestion au Clarke Institute of Psychiatry et au Women's College Hospital de Toronto. Elle a ensuite exercé les fonctions de directrice des programmes et des services de santé mentale au ministère de la Santé, avant de retourner au Clarke Institute à titre de vice-présidente directrice et de directrice des opérations, poste qu'elle a également occupé par la suite au Centre de toxicomanie et de santé mentale dès sa création en 1998. Retraitée depuis juin 2003, elle continue néanmoins d'œuvrer dans le domaine de la santé mentale en tant que membre des conseils d'administration du Conseil ontarien des services de santé pour les femmes, qui agit à titre consultatif auprès du ministre de la Santé dans les dossiers touchant la santé des femmes, et du Ontario Council of Alternative Businesses, un organisme sans but lucratif qui se donne pour mandat de créer des projets d'entreprise à l'intention des survivants des établissements psychiatriques et des usagers du système de santé mentale. En sa qualité d'ex-directrice des opérations, elle conseille également des hauts dirigeants d'entreprise.

**LINDA BRAMBLE :**
Nommée le 5 juillet 2004.
Fin de mandat : juillet 2007.

M^me^ Bramble est auteure, communicatrice et guide touristique spécialiste des vins. Elle a été professeure d'œnologie au Cool Climate Oenology and Viticulture Institute de la Brock University à St. Catharines. Entre autres ouvrages, elle a écrit deux livres sur la route des vins de l'Ontario : *Discovering Ontario's Wine Country* et *Touring Niagara Wine Country*. M^me^ Bramble a également été chargée de cours en philosophie et en éducation à la Brock University ainsi qu'à l'Université Concordia de Montréal, et directrice de programme au Niagara Institute, une cellule de réflexion réunissant des leaders du monde des affaires et des milieux syndical, gouvernemental et universitaire, aujourd'hui intégrée au Conference Board du Canada. Elle a écrit de nombreux articles pour des publications spécialisées, participé à des émissions de radio, animé une émission de cuisine et d'harmonisation des vins à la chaîne de télévision par câble de Niagara, et accompagné des groupes d'amateurs dans les régions viticoles de la Toscane et de l'Ombrie.

**BEV HAMMOND :**
Nommée le 26 septembre 2002.
Fin de mandat : septembre 2005.

Bev Hammond est présidente de Veritas Communications, un cabinet de relations publiques primé de Toronto. Avant de se joindre à Veritas, M^me^ Hammond était présidente de Communiqué Public Relations et directrice des relations publiques chez Grey Canada. Son travail pour ces cabinets est secondé par son expérience auprès des gouvernements fédéral et provincial. M^me^ Hammond a travaillé comme conseillère principale du ministre fédéral du Commerce international, en tant que responsable du commerce bilatéral, et comme conseillère pour les ministres des Petites entreprises et du Tourisme, de même que comme directrice des communications et attachée de presse du vice-premier ministre de l'Ontario et du ministre des Finances, et comme chef de cabinet du leader parlementaire. Elle siège au conseil d'administration des Jeux olympiques spéciaux du Canada et agit à titre de présidente de son comité de marketing. Elle est aussi présidente du conseil consultatif de Hammond Transportation.

# RESPONSABILITÉ QUANT À L'INFORMATION FINANCIÈRE

Les états financiers ci-joints de la Régie des alcools de l'Ontario ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et leur responsabilité incombe à la direction. Leur préparation suppose nécessairement l'utilisation de données estimatives fondées sur le jugement de la direction, surtout lorsque les opérations visant la période comptable en cours ne peuvent être arrêtées avec certitude que dans les périodes subséquentes. Les états financiers de la LCBO ont été dressés avec soin, compte tenu des limites raisonnables en matière d'importance relative et à la lumière des données disponibles en date du 24 juin 2005.

La direction est responsable de l'intégrité des états financiers et tient un système de contrôles internes visant à assurer, d'une part, la protection, avec une certitude raisonnable, des éléments d'actif et, d'autre part, la disponibilité de données financières fiables au moment opportun. Le système comprend un ensemble de politiques et de procédures et une structure organisationnelle qui prévoit la délégation de pouvoirs et la séparation des responsabilités. Le service de vérification interne évalue constamment et de façon indépendante l'efficacité de ces mécanismes de contrôle interne et communique ses conclusions à la direction et au comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, par l'intermédiaire du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, est chargé de veiller à ce que la direction assume ses responsabilités en matière d'information financière et de contrôles internes. Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, qui comprend trois membres qui ne sont ni des employés ni des dirigeants de la LCBO, rencontre à intervalles réguliers les cadres, les vérificateurs internes et le vérificateur général de l'Ontario pour s'assurer que chaque groupe a bel et bien exécuté ses responsabilités respectives.

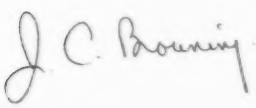
Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario, qui a vérifié les états financiers, a pour mandat d'exprimer une opinion sur la question de savoir si les états financiers sont présentés d'une façon conforme aux principes comptables généralement reconnus. Le rapport du vérificateur (page 38) explique brièvement la nature de son examen et exprime son opinion sur cette question.

Au nom de la direction :

*Le président-directeur général,*

Andrew S. Brandt

*Le vice-président principal, Finances et administration, et chef des Services financiers,*



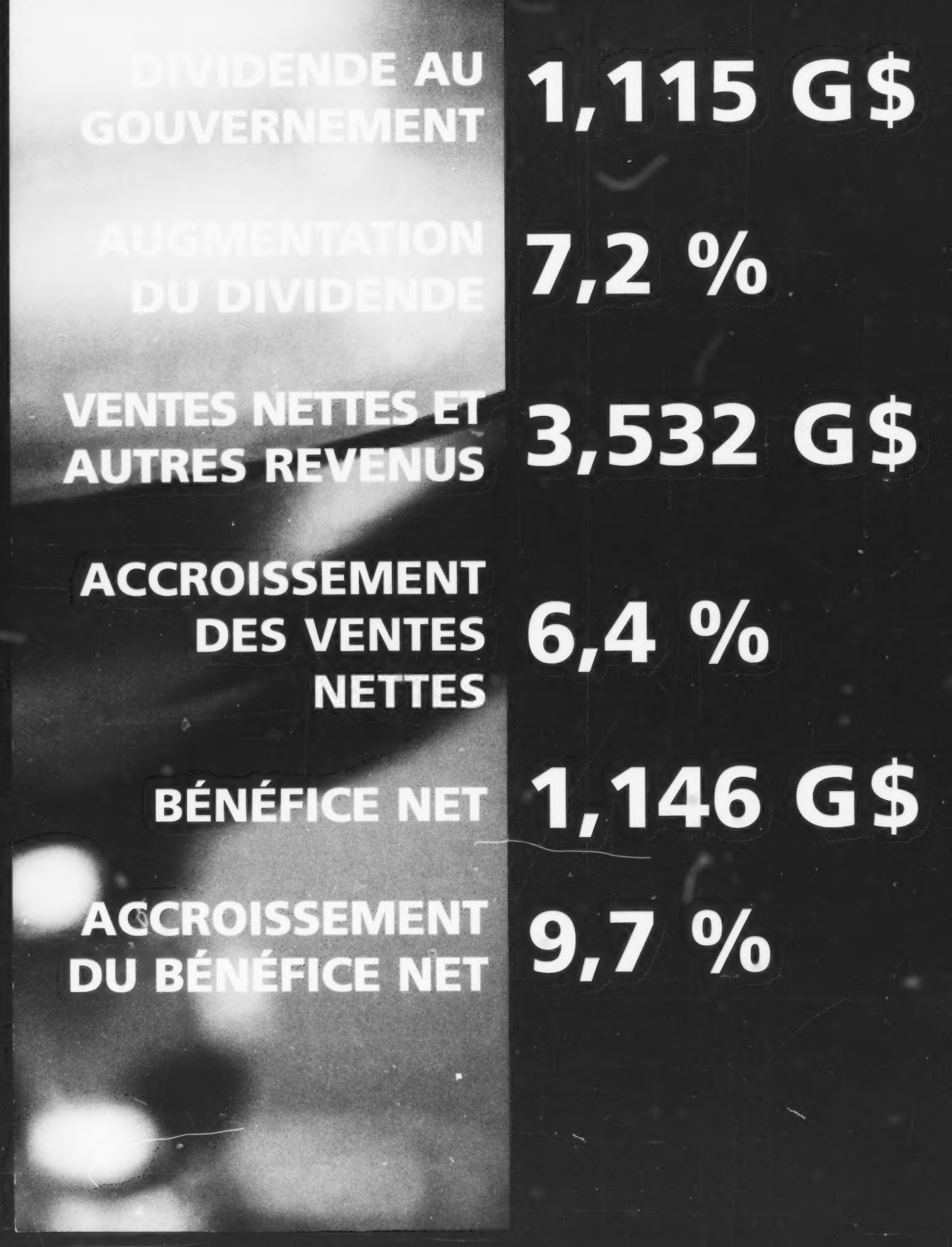
J. Alex Browning

*Le 24 juin 2005*

# L'ÉQUIPE DE DIRECTION
## 2004-2005

| | |
|---|---|
| Bob Peter | *Président et chef des opérations* |
| Jackie Bonic | *VP, Aménagement des succursales et immeubles* |
| Alex Browning | *VP principal, Finances et administration* |
| Tamara Burns | *VP, Commercialisation* |
| Nancy Cardinal | *VP, Communications de mise en marché* |
| Bob Downey | *VP principal, Ventes et mise en marché* |
| Roy Ecker | *VP principal, Exploitation de détail* |
| Mary Fitzpatrick | *VP principale, Services juridiques, et Secrétaire générale* |
| Murray Kane | *VP principal, Ressources humaines* |
| Hugh Kelly | *VP principal, Technologie de l'information* |
| Bill Kennedy | *Directeur général, Communications de l'entreprise* |
| Gerry Ker | *Directeur général, Politiques de l'entreprise* |
| Ian Martin | *VP principal, Logistique* |
| Barry O'Brien | *Directeur, Affaires de l'entreprise* |
| George Soleas | *VP, Assurance de la qualité* |
| Shelley Sutton | *Directrice, Planification stratégique* |
| Tom Wilson | *VP, VINTAGES* |

Amener les clients à découvrir les produits haut de gamme fait partie de la stratégie de la LCBO pour augmenter ses revenus tout en étant responsable.


DIVIDENDE AU GOUVERNEMENT
1,115 G$
AUGMENTATION DU DIVIDENDE
7,2 %
VENTES NETTES ET AUTRES REVENUS
3,532 G$
ACCROISSEMENT DES VENTES NETTES
6,4 %
BÉNÉFICE NET
1,146 G$
ACCROISSEMENT DU BÉNÉFICE NET
9,7 %